

IMPLEMENTASI KEBIJAKAN *E-BUDGETING* DALAM PERENCANAAN PEMBANGUNAN BERBASIS ANGGARAN

(Studi pada Bagian Bina Program Pemerintah Kota Surabaya)

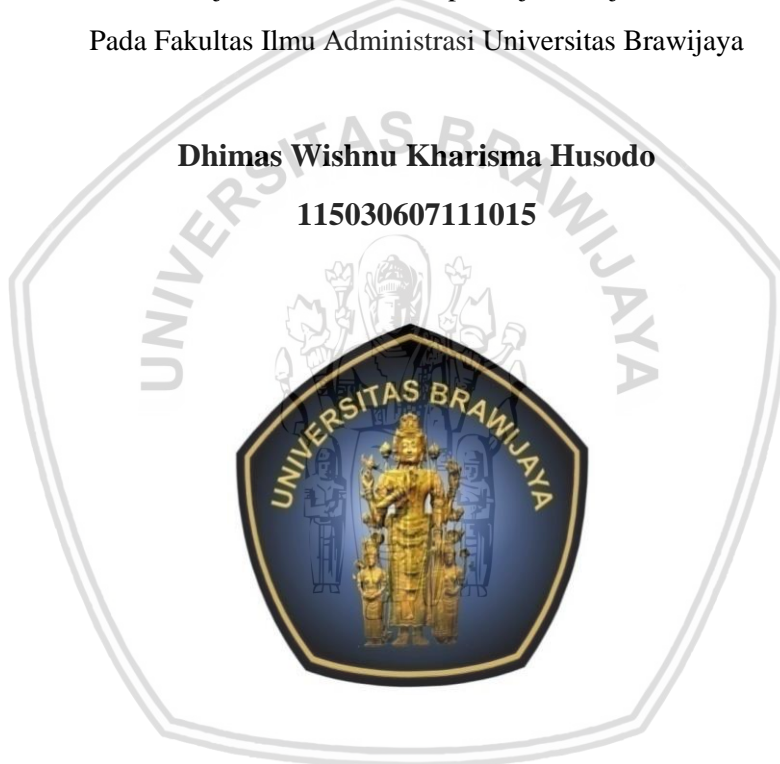
SKRIPSI

Diajukan untuk menempuh Ujian Sarjana

Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

Dhimas Wishnu Kharisma Husodo

115030607111015



UNIVERSITAS BRAWIJAYA

FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI

JURUSAN ADMINISTRASI PUBLIK

PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI PUBLIK

MALANG

2018

MOTO

**“Tidak ada hal yang sulit selagi masih mau belajar
dan berusaha”**



TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Implementasi Kebijakan *E-Budgeting* Dalam Perencanaan
Pembangunan Berbasis Anggaran (Studi Pada Bagian Bina
Program Pemerintah Kota Surabaya)

Disusun oleh : Dhimas Wishnu Kharisma Husodo

NIM : 115030607111015

Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Ilmu Administrasi Publik

Konsentrasi : Perencanaan Pembangunan


Malang, 1 Maret 2018

Komisi Pembimbing

Ketua

Anggota


Pro. Dr. Agus Suryono, MS
NIP. 19521229 197903 1 003


Dr. Lely Indah Mindarti, M.Si
NIP. 19690524 200212 2 002

TANDA PENGESAHAN

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi

Universitas Brawijaya, pada:

Hari : Kamis

Tanggal : 19 April 2018

Jam : 10:00-11:00 WIB


Skripsi atas nama : Dhimas Wishnu Kharisma Husodo

Judul : Implementasi Kebijakan E-Budgeting dalam Perencanaan
Pembangunan Berbasis Anggaran (Studi pada Bagian Bina
Program Pemerintah Kota Surabaya)

Dinyatakan LULUS

MAJELIS PENGUJI

Ketua



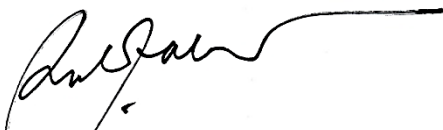
Prof. Dr. Agus Suryono, MS
NIP. 19521229 197903 1 003

Anggota



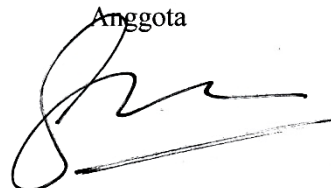
Dr. Lely Indah Mindarti, M.Si
NIP. 19690524 200212 2 002

Anggota



Dr. Choirul Saleh, M.Si
NIP. 19600112 198701 1 001

Anggota



Dr. Suryadi, MS
NIP. 19601103 198703 1 003

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila didalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan Pasal 70).

Malang, 9 Maret 2018



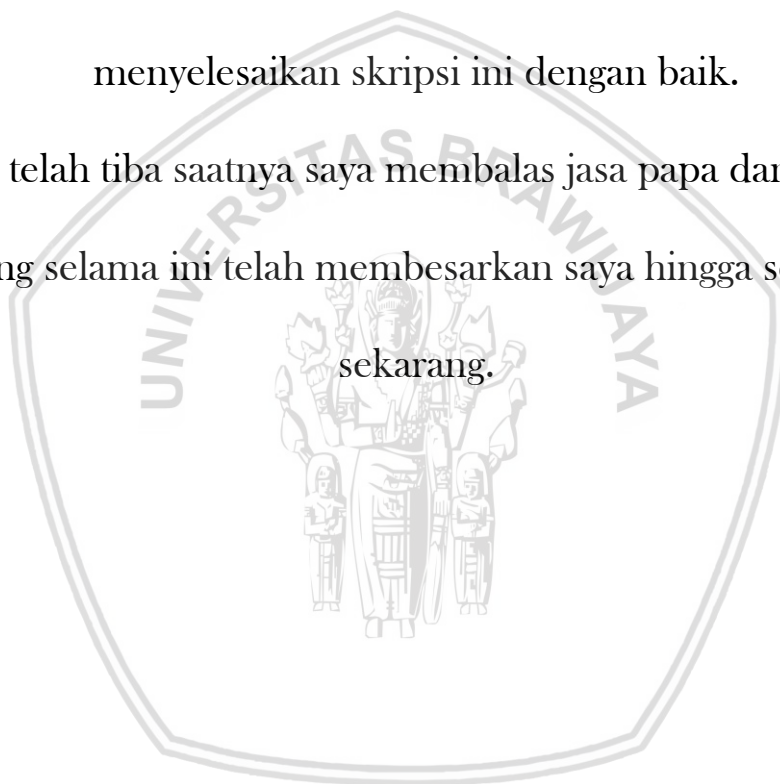
Nama : Dhimas Wishnu Kharisma Husodo

NIM : 115030607111015

HALAMAN PERSEMBAHAN

Kupersembahkan skripsi ini kepada kedua orang tua tercinta, tersayang, terkasih dan yang terhormat. Terima kasih atas bimbingan dan doanya selama ini sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.

Dan telah tiba saatnya saya membalas jasa papa dan mama yang selama ini telah membesarkan saya hingga seperti sekarang.



RINGKASAN

Dhimas Wishnu Kharisma Husodo. 2018. **Implementasi Kebijakan *E-Budgeting* dalam Perencanaan Pembangunan Berbasis Anggaran (Studi pada Bagian Bina Program Pemerintah Kota Surabaya)**. Skripsi. Jurusan Administrasi Publik Minat Perencanaan Pembangunan. Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya. Dosen Pembimbing : (1) Prof. Dr. Agus Suryono, MS dan (2) Dr. Lely Indah Mindarti, M.Si.

Salah satu kebijakan yang ditetapkan Pemerintah Kota Surabaya dalam rangka pembangunan guna meningkatkan kesejahteraan masyarakat ialah dengan menggunakan sistem *e-government* dalam rangka menunjang pengelolaan daerah. Sistem *e-government* sendiri ditetapkan oleh Instruksi Presiden (Inpres) Nomor 3 Tahun 2003 Tentang Kebijakan dan Strategi Nasional Pengembangan *e-government*. Pemerintah Kota Surabaya dalam mengimplementasikan *e-government* menggunakan instrumen sebuah software *Enterprise Resource Planning* (ERP). Software *Enterprise Resource Planning* (ERP) ini digunakan dalam program *Government Resources Management System* (GRMS).

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif yang berlokasi di Kota Surabaya, sedangkan situsnya berada di Bagian Bina Program Sekretariat Daerah Kota Surabaya. Sumber datanya primer diperoleh dari beberapa wawancara dari informan yang berkaitan, sedangkan data sekundernya diperoleh dari dokumen-dokumen yang berhubungan dengan tema tersebut. Teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Sedangkan instrumen penelitiannya adalah peneliti sendiri, dan beberapa alat penunjang seperti pedoman wawancara, dan alat bantu lainnya.

Penerapan *e-budgeting* dalam pengelolaan *Government Resources Management System* (GRMS), untuk transparansi anggaran masih terdapat kelemahan baik dalam tataran konsep atau pun pertentangan dari pihak internal maupun pihak eksternal yang telah terbiasa dengan sistem yang lama. Proses *e-budgeting* yang sudah berjalan atau diprogramkan di Pemerintah Kota Surabaya dalam pelaksanaannya terdapat berbagai faktor pendukung maupun penghambat yang terjadi di lapangan.

Kata Kunci : *E-Budgeting*, Transparansi, Anggaran

SUMMARY

Dhimas Wishnu Kharisma Husodo. 2018. **Implementation of E-Budgeting Policy in Budget-Based Development Plans (Study on Surabaya City Government Program Part)**. Undergraduate Thesis. Science Department of Public Administration interest in development planning, Faculty of Administrative Science, Brawijaya University. Advisor Lecturer : (1) Prof. Dr. Agus Suryono, MS dan (2) Dr. Lely Indah Mindarti, M.Si.

One of the policies established by the Government of Surabaya City in the framework of development in order to improve the public welfare is to use e-government system in order to support the management of the region. The e-Government system itself is established by Presidential Instruction (Instruction) No. 3 of 2003 on National Policy and Strategy of e-Government Development. The Government of Surabaya City in implementing e-government using an instrument of Enterprise Resource Planning (ERP) software. Enterprise Resource Planning (ERP) software is used in the Government Resources Management System (GRMS) program.

This research uses descriptive research type with qualitative approach located in Surabaya City, while the site is in Section Bina Program Sekretariat Area of Surabaya City. Primary data sources were obtained from interviews from related informants, while secondary data were obtained from documents relating to the theme. Techniques of collecting data through interviews, observation, and documentation. While the research instrument is the researcher himself, and some supporting tools such as interview guides, and other aids.

Implementation of e-budgeting in the management of Government Resources Management System (GRMS), for budget transparency there are still weaknesses in the level of the concept or any contradictions from internal parties and external parties who have been familiar with the old system. The process of e-budgeting that has been running or programmed in the Government of Surabaya City in its implementation there are various supporting factors and inhibitors that occur in the field.

Keywords: E-Budgeting, Transparency, Budget

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Implementasi Kebijakan *E-Budgeting* dalam Perencanaan Pembangunan Berbasis Anggaran (Studi pada Bagian Program Pemerintah Kota Surabaya)**. Skripsi ini merupakan tugas akhir sebagai salah satu syarat untuk mendapatkan gelar sarjana Administrasi Publik pada prodi Ilmu Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak. Pada kesempatan kali ini penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada berbagai pihak, khususnya kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
2. Bapak Drs. Andy Fefta Wijaya, MDA, Ph.D selaku Ketua Jurusan Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
3. Bapak Dr. Hermawan, S.IP, M.Si selaku Ketua Minat Perencanaan Pembangunan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
4. Bapak Prof. Dr. Agus Suryono, MS selaku Ketua Pembimbing yang telah memberikan bimbingan, arahan dan masukan baik secara teoritis maupun moril sehingga skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik.
5. Ibu Dr. Lely Indah Mindarti, M.Si selaku Komisi Pembimbing yang selama ini selalu setia membimbing dan memberi motivasi untuk penulis.

6. Bapak dan Ibu Dosen Jurusan Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya yang telah memberikan bimbingan dan ilmu yang bermanfaat bagi penulis.
7. Keluarga Besar Bagian Bina Program Pemerintah Kota Surabaya yang senantiasa mengarahkan, mendampingi, membimbing, dan memberikan informasi selama penelitian berlangsung.
8. Sahabat dari tim kudis yang menggila dan selalu mengajak ngopi, faasa, Iqbal, Arie, Angger, Kyki, Anggi.
9. Sahabat seperjuangan dan gak ada matinya, Fery, Oskar, Nindi, Tita, Herman, Imron, Imam, Ardyansyah, Deri, Indras.
10. Sahabat stay young yang selalu ngehits dan penuh warna, Tythalita, Miak, Sheila, Dyan, dan Nando dayu, Tanto, Reza, Ilyas, Darma
11. Sahabat Perencanaan Pembangunan 2011 yang selalu kompak dan selalu bersama.
12. Untuk semua pihak yang telah membantu yang tidak saya sebutkan satu per satu. Terima kasih.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih terdapat banyak kekurangan sehingga kritik dan saran yang bersifat membangun akan sangat diharapkan untuk kesempurnaan skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, 9 Maret 2018

Penulis

DAFTAR ISI

MOTO	i
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI.....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
RINGKASAN	vi
SUMMARY	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
 BAB I PENDAHULUAN.....	 1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	10
C. Tujuan Penelitian	10
D. Kontribusi Penelitian.....	10
E. Sistematika Penulisan	11
 BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	 13
A. Administrasi Publik.....	13
B. Kebijakan Publik.....	16
1. Pengertian Kebijakan Publik	16
2. Sifat Kebijakan Publik	17
3. Tahapan-Tahapan Kebijakan Publik	19
C. Implementasi Kebijakan.....	21
1. Pengertian Implementasi Kebijakan.....	21
2. Model Implementasi Kebijakan	23
3. Aktor-aktor Implementasi.....	37
D. E-Government	41
1. Pengertian <i>E-Government</i>	41

2. Tujuan dan Manfaat E-Government.....	43
3. Elemen Pengembangan E-Government	46
4. Jenis-Jenis Pelayanan Pada E-Government.....	47
5. Tipe Relasi E-Government	49
E. E-Budgeting	51
1. Pengertian <i>E-Budgeting</i>	51
2. Manfaat E-Budgeting	52
3. Tujuan E-Budgeting	53
4. Ciri-Ciri E-Budgeting.....	54
5. Keuntungan dan Kekurangan E-Budgeting.....	54
F. Perencanaan Pembangunan berbasis Anggaran	56
1. Perencanaan Pembangunan	56
2. Fungsi-Fungsi Perencanaan Pembangunan	58
3. Pembangunan Daerah.....	60
4. Penganggaran Publik (Public Budgeting).....	64
5. Fungsi Anggaran Sektor Publik	65
6. Perencanaan Anggaran.....	67
BAB III METODE PENELITIAN	71
A. Jenis Penelitian.....	71
B. Fokus Penelitian	72
C. Lokasi dan Situs Penelitian	74
D. Jenis dan Sumber data	75
E. Teknik Pengumpulan Data	77
F. Instrumen Penelitian.....	79
G. Analisis Data	80
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	83
A. Gambaran Umum Lokasi dan Situs Penelitian	83
1. Gambaran Umum Kota Surabaya	83
2. Gambaran Umum Bagian Bina Program Pemerintah Kota Surabaya ...	101
B. Penyajian Data	110
1. Implementasi <i>E-Budgeting</i> Pemerintah Kota Surabaya Dalam Perencanaan Pembangunan Berbasis Anggaran.	111

2. Kontek Internal dan Eksternal dalam Implementasi Kebijakan <i>E-Budgeting</i> oleh Pemerintah Kota Surabaya dalam rangka perencanaan pembangunan berbasis anggaran.	142
3. Hasil Implementasi Kebijakan <i>E-Budgeting</i> oleh Pemerintah Kota Surabaya.....	153
C. Pembahasan.....	162
1. Implementasi Kebijakan <i>E-Budgeting</i> Pemerintah Kota Surabaya dalam Perencanaan Pembangunan Berbasis Anggaran.	162
2. Kontek Internal dan Eksternal dalam Implementasi Kebijakan <i>E-Budgeting</i> oleh Pemerintah Kota Surabaya dalam Rangka Perencanaan Pembangunan Berbasis Anggaran	172
3. Hasil Implementasi Kebijakan <i>E-Budgeting</i> oleh Pemerintah Kota Surabaya.....	177
BAB V PENUTUP.....	184
A. Kesimpulan	184
B. Saran.....	188
DAFTAR PUSTAKA	190
LAMPIRAN.....	194

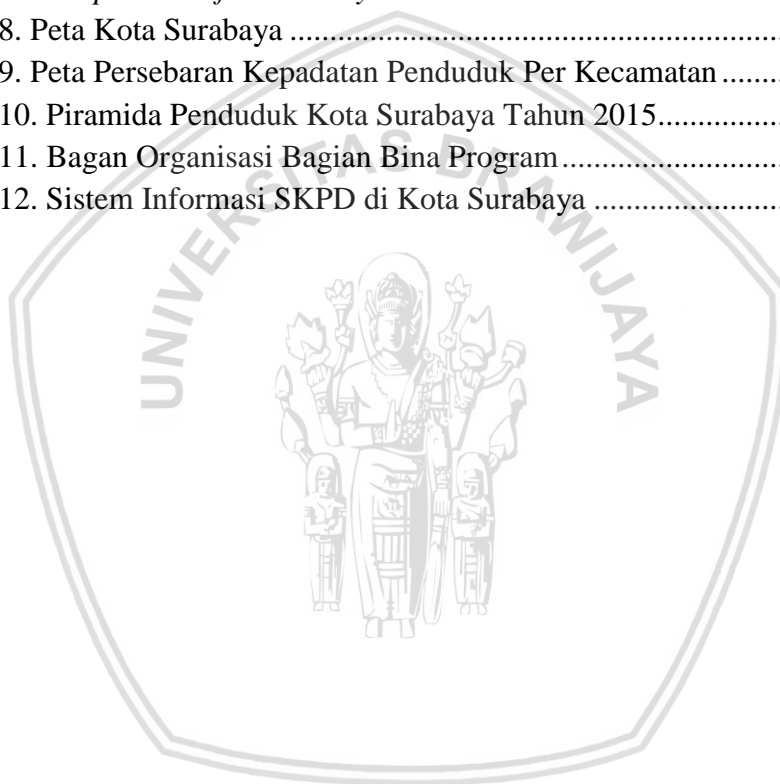
DAFTAR TABEL

Tabel 1. Indeks Pembangunan Manusia Kota Surabaya Tahun 2010-2014	7
Tabel 2. Perbandingan Proses Manual dan Elektronik	56
Tabel 3. Kepadatan Penduduk Per Kecamatan di Kota Surabaya	89
Tabel 4. Status Golongan Pegawai Negeri Sipil Bagian Bina Program	107
Tabel 5. Tingkat Pendidikan Pegawai Negeri Sipil Bagian Bina Program.....	107



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Tahap-Tahap Kebijakan Publik.....	19
Gambar 2. Model Van Meter dan Van Horn.....	24
Gambar 3. Faktor yang Mempengaruhi Implementasi Kebijakan	25
Gambar 4. Model George Edward III	36
Gambar 5. Empat Model Implementasi Kebijakan.....	38
Gambar 6. Planning, Control, & Budget.....	69
<i>Gambar 7. Components of data analysis: Interactive Model</i>	<i>81</i>
Gambar 8. Peta Kota Surabaya	85
Gambar 9. Peta Persebaran Kepadatan Penduduk Per Kecamatan	90
Gambar 10. Piramida Penduduk Kota Surabaya Tahun 2015.....	92
Gambar 11. Bagan Organisasi Bagian Bina Program.....	106
Gambar 12. Sistem Informasi SKPD di Kota Surabaya	114



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pembangunan adalah suatu proses untuk melakukan perubahan ke arah yang lebih baik dari pada sebelumnya yang dilakukan oleh suatu negara. Dengan pembangunan diharapkan suatu negara tersebut bisa meningkatkan kemakmuran dan kesejahteraan masyarakatnya. Pembangunan merupakan usaha atau rangkaian usaha pertumbuhan dan perubahan yang berencana yang dilakukan secara sadar oleh suatu bangsa, negara, dan pemerintah menuju modernitas dalam rangka pembinaan bangsa (Siagian dalam Suryono, 2004:21). Terdapat berbagai isu dalam pembangunan, diantaranya ialah menyangkut ekonomi, sosial dan politik.

Berbagai isu tersebut harus dipilah oleh suatu negara dalam rangka pembangunan menuju ke arah yang lebih baik. Isu-isu tersebut harus disikapi dengan cermat dan tepat melalui suatu kebijakan yang telah dirumuskan melalui suatu proses perencanaan yang matang. Pada proses pembangunan di suatu negara diperlukan sebuah proses perencanaan secara berkelanjutan. Perencanaan dalam proses pembangunan, ditujukan agar pembangunan mencapai tujuan dan sasaran secara terarah. Selain itu, perencanaan yang telah ditetapkan sebelumnya, dapat digunakan sebagai pedoman bagi pelaksanaan kegiatan-kegiatan pembangunan.

Keberhasilan dalam pelaksanaan suatu pembangunan tidak bisa lepas dari adanya suatu perencanaan yang sistematis dan teliti sejak awal pelaksanaannya, dalam arti untuk memperhitungkan segala aspek yang berkaitan dengan kelancaran proses menyelenggarakan pemerintahan dan pembangunan daerahnya melalui kebijakan yang didasarkan pada kekhasan daerah yang bersangkutan (*endogenous development*) dengan menggunakan potensi Sumber Daya Manusia (SDM), kelembagaan, dan sumber daya fisik secara lokal (daerah). Dalam rangka pembangunan nasional maupun pembangunan daerah, dibutuhkan suatu pemikiran akan perubahan. Perubahan yang dimaksud adalah perubahan yang mengarah kemajuan guna kesejahteraan masyarakat.

Perubahan-perubahan tersebut dapat terjadi jika pemerintah selaku pihak yang memiliki wewenang dalam mengeluarkan kebijakan di masyarakat luas, mengeluarkan kebijakan yang telah dirumuskan dan diperhitungkan secara matang. Perubahan-perubahan menuntut terbentuknya pemerintahan yang bersih, transparan, dan mampu menjawab tuntutan perubahan secara efektif dengan melibatkan partisipasi masyarakat. Salah satu kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah, dalam mencapai suatu pemerintahan yang baik untuk *good government* ialah *e-government* yang di instruksikan oleh Presiden melalui Instruksi Presiden Nomor 3 Tahun 2003 Tentang Kebijakan dan Strategi Nasional Pengembangan *E-Government*. Instruksi ini berlaku mencakup segala bentuk pemerintahan meliputi kementerian sampai pemerintah daerah.

Jika mengacu Instruksi Presiden Nomor 3 Tahun 2003 Tentang Kebijakan dan Strategi Nasional Pengembangan *E-Government* dalam perumusan kebijakan, pemerintah harus mampu memenuhi dua modalitas tuntutan masyarakat yang berbeda namun berkaitan erat, yaitu :

1. Masyarakat menuntut pelayanan publik yang memenuhi kepentingan masyarakat luas di seluruh wilayah negara, dapat diandalkan dan terpercaya, serta mudah dijangkau secara interaktif.
2. Masyarakat menginginkan agar aspirasi masyarakat tersebut didengar, dengan demikian pemerintah harus memfasilitasi partisipasi dan dialog publik didalam perumusan kebijakan negara.

Dalam pengembangan sistem *e-government* bukan sebuah upaya yang sekali jadi, namun diperlukan serangkaian tahapan yang sistematis, terukur dan berkesinambungan dengan dukungan dari seluruh komponen baik dari pemerintah, sektor swasta dan seluruh lapisan masyarakat untuk mencapai efektivitas dalam penerapannya. Dalam penerapan *e-government* juga memerlukan pendanaan yang cukup besar, sehingga diperlukan kesiapan dari sisi Sumber Daya Manusia (SDM), aparat pemerintahan dan kesiapan dari masyarakat. Ketidaksiapan Sumber Daya Manusia (SDM), budaya organisasi, sarana dan prasarana teknologi informasi (infrastruktur), serta kurangnya perhatian dari pihak-pihak yang terlibat langsung dapat menjadi penyebab kegagalan dalam menerapkan *e-government*.

Dalam pengembangan implementasi *e-government* juga diperlukan teknologi internet, dimana teknologi internet diharapkan dapat menjadi

wahana untuk mempercepat pertukaran informasi, menyediakan sarana layanan dan kegiatan transaksi dengan warga masyarakat (G2C), pelaku bisnis (G2B) dan tentunya dengan pihak pemerintah sendiri (G2G). Dalam hal ini, konsep transformasi adalah hal utama yang harus diterapkan, bukan sekedar pemakaian teknologinya saja, melainkan pemanfaatan teknologi yang dapat mendukung dalam sistem pembuatan kebijakan dan pelayanan publik ke arah yang lebih baik.

Pada perkembangannya implementasi kebijakan *e-government* di Indonesia telah banyak diterapkan di berbagai pemerintah daerah. Pemerintah daerah yang menerapkan sistem *e-government* antara lain Provinsi DKI Jakarta, Kota Surabaya, Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. *E-government* diterapkan dalam segala bidang tugas dan fungsi pemerintah yang di dalamnya terdiri dari berbagai segi, seperti pemerintahan, tata usaha negara, pengurusan rumah tangga negara dan pembangunan di lingkungan pemerintahan.

Penerapan *e-government* salah satunya di lakukan dalam lingkungan pemerintahan daerah pada bidang pengelolaan penyusunan penganggaran Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) di tingkat pemerintah daerah melalui sistem *e-budgeting* dalam pengelolaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) untuk perencanaan anggaran daerah. Sistem *e-budgeting* merupakan sistem penyusunan anggaran di lingkungan pemerintahan secara *online*. Sistem *e-budgeting* ini bertujuan untuk membuat perencanaan pembangunan dalam bidang perencanaan anggaran menjadi

strategis, efisien, efektif, dan ekonomis untuk pengelolaan anggaran pada program atau kegiatan yang telah direncanakan dan dianggarkan pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) pemerintah daerah.

Pemerintah daerah melakukan sistem *e-budgeting* dalam perencanaan anggaran di era otonomi daerah dapat dilihat dalam dua hal, yaitu sebagai salah satu wujud pertanggungjawaban pemerintah kepada rakyat terkait alokasi dana dari pajak rakyat dan upaya peningkatan manajemen pengelolaan dan penyelenggaraan pemerintahan yang baik dan mengurangi kesempatan praktek Kolusi, Korupsi dan Nepotisme (KKN). Menanggapi adanya berbagai penyimpangan politik dalam anggaran publik, perencanaan anggaran secara elektronik dapat meminimalisir kemungkinan korupsi dengan kontrol/monitoring masyarakat melalui sistem *e-budgeting*. Sistem *e-budgeting* ini, jika dikombinasikan dengan penerapan *e-procurement* (Layanan Pengadaan Secara Elektronik/LPSE) dan *e-sourcing* (sistem pendukung pengadaan barang), akan menjadi cara yang ampuh untuk menangkal berbagai macam modus korupsi. Misalnya, manipulasi spesifikasi barang, penggelembungan harga, manipulasi proses tender, dan realisasi penggunaan anggaran yang tidak wajar.

Sudah saatnya berbagai daerah di Indonesia, baik di tataran pusat, provinsi, maupun kabupaten/kota, menerapkan sistem *e-budgeting*, *e-procurement*, dan *e-sourcing* dalam satu kesatuan sistem *e-government* yang utuh, sebagaimana yang telah dianjurkan Presiden Joko Widodo (Hidayat, 2015:14). Dengan sistem *e-budgeting*, standarisasi dan rasionalisasi

anggaran belanja baik instansi pemerintahan, tata usaha pemerintahan dan pembangunan dilingkungan pemerintah daerah dalam perencanaan anggaran dapat dikendalikan secara terpusat mengenai perencanaan anggaran. Salah satu pemerintahan tingkat daerah kabupaten/kota di Indonesia yang menerapkan sistem *e-budgeting* dalam pemerintahannya ialah Pemerintah Kota Surabaya (Laporan Kinerja Kota Surabaya 2016).

Kota Surabaya sendiri merupakan ibu kota Provinsi Jawa Timur. Kota Surabaya merupakan kota terbesar kedua di Indonesia setelah Jakarta. Kota Surabaya secara geografis berada pada 07°09'00" – 07°21'00" Lintang Selatan dan 112°36' - 112°54' Bujur Timur memiliki luas sekitar 333,063 km² dengan penduduknya berjumlah 2.909.257 jiwa (Badan Pusat Statistik Kota Surabaya, 2016). Luas wilayah Kota Surabaya meliputi daratan dengan luas 333,063 km² dan lautan seluas 190,39 km² (Badan Pusat Statistik Kota Surabaya, 2016).

Secara administrasi pemerintahan Kota Surabaya dipimpin oleh seorang wali kota dan wakil wali kota. Kebijakan-kebijakan yang ditetapkan oleh Pemerintah Kota Surabaya dalam pembangunan guna meningkatkan kesejahteraan masyarakat ditetapkan melalui Peraturan Wali Kota. Dalam rangka pembangunan guna untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat Pemerintah Kota Surabaya, Pemerintah Kota Surabaya menetapkan berbagai kebijakan yang berkaitan dengan isu-isu strategis yang berkaitan dengan ekonomi, sosial, budaya dan politik (Laporan Kinerja Pemerintah Kota Surabaya 2017).

Pembangunan di Kota Surabaya setiap tahun mampu meningkatkan Indeks Pembangunan Manusia (IPM). Dilihat dari Data Indeks Pembangunan Manusia (IPM) Kota Surabaya, mengalami peningkatan dari tahun 2010-2014, yakni sebesar 65.36 pada Tahun 2010 menjadi 68.14 pada Tahun 2014 (Badan Pusat Statistik Kota Surabaya, 2016).

Tabel 1. Indeks Pembangunan Manusia Kota Surabaya Tahun 2010-2014

Indeks Pembangunan Manusia Kota Surabaya tahun 2010-2014				
2010	2011	2012	2013	2014
65.36	66.06	66.74	67.55	68.14

Sumber : Badan Pusat Statistik Kota Surabaya, 2016

Salah satu kebijakan yang ditetapkan Pemerintah Kota Surabaya dalam rangka pembangunan guna meningkatkan kesejahteraan masyarakat ialah dengan menggunakan sistem *e-government* dalam rangka menunjang pengelolaan daerah. Sistem *e-government* sendiri ditetapkan oleh Instruksi Presiden (Inpres) Nomor 3 Tahun 2003 Tentang Kebijakan dan Strategi Nasional Pengembangan *e-government*. Pemerintah Kota Surabaya dalam mengimplementasikan *e-government* menggunakan instrumen sebuah software *Enterprise Resource Planning* (ERP). Software *Enterprise Resource Planning* (ERP) ini digunakan dalam program *Government Resources Management System* (GRMS). Yang dimaksud dengan *Government Resources Management System* (GRMS) (Dokumen Bina Program Pemerintah Kota Surabaya, 2010) adalah sistem pengelolaan sumber daya

pemerintahan yang terintegrasi dari aktifitas birokrasi hulu sampai hilir (dalam konteks belanja) yang telah dikembangkan oleh Pemerintah Kota Surabaya dalam rangka menunjang pengelolaan keuangan daerah.

Government Resources Management System (GRMS) sendiri memiliki beberapa tujuan. Pertama, meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam pengadaan barang dan jasa pemerintah. Dengan diterapkannya *Government Resources Management System* (GRMS), pengadaan barang yang dilakukan pemerintah dapat diketahui sebenar-benarnya tanpa ada *mark-up* data dan dapat dipertanggungjawabkan. Kedua, memudahkan informasi atas keadaan atau kondisi perkembangan pelaksanaan fisik pekerjaan dan permasalahannya. Ketiga, memudahkan mengetahui akumulasi pengeluaran biaya untuk setiap kegiatan yang dalam pengerjaan dan pelaksanaan kegiatan atau pekerjaan sesuai dengan jadwal yang telah dilaksanakan.

Dalam penerapan *Government Resources Management System* (GRMS), menggunakan sistem *e-budgeting*. *E-budgeting* merupakan sistem penyusunan anggaran secara *online*. Sistem *E-budgeting*, merupakan sistem anggaran elektronik menggunakan teknologi informasi dan komunikasi. Saat ini kemajuan dalam penerapan teknologi informasi di lingkungan Pemerintah Kota Surabaya telah menuju ambang *critical mission*, dimana hampir seluruh aspek kegiatan birokrasi, administrasi, serta layanan masyarakat menggunakan aplikasi/sistem informasi secara penuh.

Dalam sistem *e-budgeting* ini untuk membuat sebuah anggaran, dibutuhkan komponen-komponen penyusun yang mana komponen-komponen

penyusun tersebut merupakan hasil dari survei di lapangan. Komponen penyusun terdiri dari tiga jenis pengelompokan, yaitu : Standar Harga Satuan Dasar (SHSD), Harga Satuan Pokok Kegiatan (HSPK), Standar Analisa Belanja (SAB). Sistem ini dibuat secara *online* agar dapat diakses oleh dinas dimanapun lokasinya dan juga dapat diakses pada saat pembahasan dengan dewan. Penggunaan sistem *online* ini telah berdampak pada efisien, mudah, hemat biaya, transparan dan penuh bertanggung jawab.

Namun dalam pelaksanaannya penerapan *e-budgeting* dalam pengelolaan *Government Resources Management System* (GRMS), untuk transparansi anggaran masih terdapat kelemahan baik dalam tataran konsep atau pun pertentangan dari pihak internal maupun pihak eksternal yang telah terbiasa dengan sistem yang lama. Proses *e-budgeting* yang sudah berjalan atau diprogramkan di Pemerintah Kota Surabaya dalam pelaksanaannya terdapat berbagai faktor pendukung maupun penghambat yang terjadi di lapangan. Berdasarkan penjelasan latar belakang di atas, maka peneliti memiliki tujuan untuk memahami dan menganalisis pelaksanaan *e-government* yang khususnya dibidang *e-budgeting* Pemerintah Kota Surabaya tersebut dengan mengambil judul **“Implementasi Kebijakan *E-budgeting* dalam Perencanaan Pembangunan Berbasis Anggaran (Studi pada Bagian Bina Program Pemerintah Kota Surabaya)”**, dengan melakukan analisa untuk mengetahui implementasi dan menganalisa faktor pendukung dan penghambat pada sistem yang telah ada dan berjalan sekarang.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang diuraikan di atas, maka dapat dirumuskan masalah dalam penelitian ini yaitu :

Bagaimanakah implementasi *E-Budgeting* Pemerintah Kota Surabaya dalam rangka Perencanaan Pembangunan Berbasis Anggaran?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, maka tujuan dari penelitian ini adalah :

Untuk mengetahui, mendeskripsikan dan menganalisis implementasi *E-Budgeting* Pemerintah Kota Surabaya dalam rangka Perencanaan Pembangunan Berbasis Anggaran.

D. Kontribusi Penelitian

Hasil penelitian ini selanjutnya diharapkan bermanfaat secara akademisi dan praktis.

1. Kontribusi Akademis

Memberikan kontribusi pemikiran dalam pembangunan bidang ilmu perencanaan pembangunan khususnya dan ilmu administrasi secara umum serta kebijakan publik dalam melakukan perencanaan implementasi *e-budgeting* Pemerintah Kota Surabaya dalam rangka perencanaan pembangunan berbasis anggaran. Selain itu, penelitian ini dapat dijadikan referensi atau sebagai bahan perbandingan yang bermanfaat untuk menambah wawasan peneliti berikutnya.

2. Kontribusi Praktis

Memberikan sumbangan berupa pemikiran tentang perencanaan implementasi *e-budgeting* Pemerintah Kota Surabaya dalam rangka perencanaan pembangunan berbasis anggaran kepada Pemerintah Kota Surabaya.

E. Sistematika Penulisan

Pada penulisan skripsi ini sistematika penulisan yang digunakan sebagai berikut:

1. BAB I PENDAHULUAN

Pada Bab ini menjelaskan tentang pertama, latar belakang yang mengemukakan permasalahan yang berkaitan dengan judul, sehingga menarik untuk diteliti. Kedua, rumusan masalah yang merupakan kajian yang akan dibahas dalam penelitian mengenai bagaimana, apa, dan faktor pendukung maupun penghambat dari Implementasi *E-budgeting* Pemerintah Kota Surabaya Dalam Rangka Perencanaan Pembangunan Berbasis Anggaran. Ketiga, tujuan penelitian yang berisikan hal-hal yang hendak dicapai atau ditemukan nantinya. Keempat, adalah kontribusi penelitian baik secara teoritis maupun praktis sebagai pernyataan hasil bentuk penelitian secara lebih spesifik. Kelima, adalah sistematika penulisan yang merupakan uraian singkat dari bab-bab penulisan skripsi.

2. BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menguraikan landasan teori yang digunakan dalam penelitian ini. Teori yang digunakan adalah teori kebijakan publik, teori implementasi kebijakan, teori *e-government*, teori *e-budgeting* dan teori perencanaan anggaran itu sendiri. Teori yang digunakan merupakan kutipan pendapat dari berbagai ahli baik dari dalam maupun luar negeri.

3. BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab ini berisi langkah-langkah teknis dan praktis sehingga tujuan penelitian diperoleh yang terdiri dari jenis penelitian, Lokasi Penelitian di Bagian Bina Program Pemerintah Kota Surabaya, teknik pengumpulan data, dan teknik analisis data.

4. BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini, penulis menyajikan deskripsi wilayah penelitian dan mengemukakan data yang diperoleh dari lokasi penelitian, penyajian data dan analisis data.

5. BAB V PENUTUP

Pada bab ini, penulis menjelaskan kesimpulan dari hasil penelitian yang dilakukan dan saran-saran yang penulis berikan atas adanya permasalahan-permasalahan yang diangkat dalam penelitian.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Administrasi Publik

Sjamsuddin (2010:1) dalam bukunya yang berjudul Dasar-Dasar dan Teori Administrasi Publik menjelaskan bahwa Administrasi berasal dari kata latin yang berarti *administrare* (*ad* = pada, *ministare* = melayani), pengertian tersebut dianalogikan sebagai suatu pelayanan yang diberikan kepada (baik kepada individu, kelompok ataupun lembaga). Sedangkan Administrasi dalam Bahasa Inggris berarti “*administration*” (*to administer*, *to manage*, dan *to direct*). *To administer* berarti mengurus, *to manage* berarti mengelola, dan *to direct* yang berarti menggerakkan. Dalam Bahasa Belanda administrasi berarti “*administratie*” yang menunjukkan arti *stelselmatige verkrijging en verwerking van gegevens* (tata usaha), *bestuur* (manajemen organisasi) dan *baheer* (manajemen sumber daya). sehingga dapat disimpulkan bahwa administrasi merupakan suatu kegiatan yang bertujuan untuk mengelola atau menggerakkan untuk memberikan suatu pelayanan kepada individu, kelompok maupun lembaga.

Menurut John M. Pfiffner yang dikutip oleh Sjamsudin (2010:10) mengatakan bahwa “administrasi dapat diartikan sebagai sesuatu yang mengorganisasi dan menggerakkan Sumber Daya Manusia (SDM) dan

material untuk mencapai tujuan yang diinginkan”. Dalam referensi yang sama Robert Calkins yang dikutip oleh Sjamsuddin (2010:10) menyebutkan bahwa “administrasi adalah kombinasi antara pengambilan keputusan dengan pelaksanaan dari keputusan tersebut untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan”. Sedangkan menurut Pasolong (2008:3) berpendapat bahwa administrasi merupakan sebuah pekerjaan atau kegiatan yang terencana yang dilakukan sekelompok orang bersama-sama untuk mencapai tujuan secara efektif, efisien, dan rasional. Sehingga dari beberapa pengertian tentang administrasi diatas dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa administrasi adalah suatu kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang untuk menggerakkan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan, yang didalamnya terdapat proses pengambilan suatu keputusan demi terciptanya efisiensi dan efektifitas dari adanya suatu pelayanan.

Kata publik merupakan terjemah dari bahasa Inggris yang berarti “*public*”. Dalam pustaka Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), kata publik diartikan sebagai orang banyak (umum), semua orang yang datang (menonton, mengunjungi, dan sebagainya). Sementara dalam kamus Indonesia-Inggris, Jhon M. Echols dan Hassan Saddily yang dikutip oleh Sjamsudin (2010:110), berpendapat bahwa kata publik didefinisikan sebagai *public life* (di muka umum), *public utility* (keperluan umum), *public work* (pekerjaan umum), dan *public knowledge* (sudah diketahui umum). Dalam bukunya yang berjudul Ilmu Administrasi Publik, Syafiie (2006:24) mengatakan bahwa publik memiliki beberapa arti seperti umum, masyarakat, atau negara.

Yang dimaksudkan dengan kata umum misalnya milik umum, tempat umum, perusahaan umum dan lain-lain yang bersifat digunakan untuk umum. Menurut Rando yang dikutip oleh Sjamsuddin (2010:111) mengartikan bahwa publik adalah *“Pertaining to, or affecting a population or a community as a whole; open to all person; owned by community; performed on behalf of a community; serving a community as official.”* (Berkaitan dengan, atau mempengaruhi populasi atau masyarakat secara keseluruhan; terbuka untuk semua orang; milik masyarakat; dilakukan atas nama masyarakat; melayani masyarakat secara resmi). Sehingga dapat disimpulkan dari beberapa pengertian di atas bahwa publik merupakan sesuatu yang bersifat umum, dimana dalam keadaan umum tersebut semua yang berinteraksi dapat mengetahui, mengakses dan memilikinya.

Dalam Kamus Webster administrasi publik berarti *public administration* yang diartikan sebagai *“branch of political science dealing primarily with the structure and workings of agencies charged with the administration of government function”* (cabang ilmu politik yang berurusan dengan struktur dan cara kerja lembaga yang dibebankan pada administrasi fungsi pemerintah). Adapun beberapa istilah administrasi publik yang diungkapkan oleh beberapa ahli :

1. John M. Pfinner & Robert V. Prethus menyebutkan administrasi publik yaitu (1) *“public administration involves the implementation of public policy which has been determined by representative political bodies”* (administrasi publik meliputi kebijakan pemerintahan yang telah ditetapkan oleh badan-badan perwakilan politik); (2) *“public administration may be defined as the coordination of individual and group efforts to carry out public policy, it is mainly occupied with the daily work of government”* (administrasi publik dapat didefinisikan

sebagai koordinasi usaha-usaha perorangan dan kelompok untuk melaksanakan kebijakan pemerintah. Hal ini meliputi pekerjaan sehari-hari pemerintah);

2. Felix A. Nigro & Lioyd G. Nigro mengatakan administrasi adalah : (1) “*cooperative group effort in public setting*” (suatu kerjasama kelompok dalam lingkungan pemerintahan) (2) “*covers all there brances: executice, legislative and judicial, and their interelaionship*” (meliputi ketiga cabang pemerintahan : eksekutif, legislatif, dan yudikatif serta hubungan diantaranya);
3. George J. Gordon : administrasi publik merupakan seluruh proses baik yang dilakukan organisasi maupun perorangan yang berkaitan dengan penerapan atau pelaksanaan hukum dan peraturan yang dikeluarkan oleh badan-badan legislatif, eksekutif, dan peradilan (Sjamsuddin, 2010:114).

Beberapa pengertian di atas dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa administrasi publik adalah serangkaian proses yang dilakukan oleh perorangan ataupun kelompok yang berhubungan dengan pelaksanaan suatu kebijakan tertentu dari pemerintah, dengan adanya administrasi publik yang dilakukan harapannya serangkaian proses yang dilakukan tersebut akan semakin baik, efektif dan efisien. Sehingga dengan adanya administrasi publik dalam hal penanganan implemantasi kebijakan *e-budgeting* dalam perencanaan pembangunan berbasis anggaran, harapannya proses implementasi yang dilakukan dapat terlaksana dengan efektif dan efisien sesuai dengan pedoman pelaksanaan yang diberlakukan oleh beberapa pihak yang berwenang.

B. Kebijakan Publik

1. Pengertian Kebijakan Publik

Winarno (2016:19) dalam bukunya yang berjudul Kebijakan Publik Era Globalisasi Teori, Proses dan Studi Kasus Komparatif, berpendapat bahwa secara umum, istilah kebijakan atau *policy* digunakan untuk

menunjuk perilaku seorang aktor (misalnya seorang pejabat, suatu kelompok, maupun suatu lembaga pemerintah) atau sejumlah aktor dalam bidang kegiatan tertentu. Dalam referensi yang sama Robert Eyestone yang dikutip oleh Winarno (2016:19) mengatakan bahwa “Secara luas kebijakan publik dapat didefinisikan sebagai hubungan suatu unit pemerintah dengan lingkungannya”. Sedangkan menurut Dye yang dikutip oleh Winarno (2016:19) mengatakan dengan tegas bahwa “kebijakan publik adalah studi tentang apa yang dilakukan oleh pemerintah, mengapa pemerintah mengambil tindakan tersebut, dan apa akibat dari tindakan tersebut”.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara luas segala tindakan yang dilakukan oleh pemerintah adalah suatu kebijakan publik. Kemudian lebih spesifik dapat diartikan bahwa kebijakan publik adalah serangkaian proses dari pengambilan keputusan hingga tindakan yang dilakukan oleh pemerintah, dan setiap keputusan ataupun tindakan yang dilakukan memiliki dampaknya masing-masing.

2. Sifat Kebijakan Publik

Winarno (2016:23) menjelaskan bahwa sifat kebijakan publik dapat diklasifikasikan menjadi beberapa kategori yaitu diantaranya *Policy Demands* (tuntutan-tuntutan kebijakan), *Policy Decisions* (keputusan-keputusan kebijakan), *Policy Statements* (pernyataan-pernyataan kebijakan), *Policy Outputs* (hasil-hasil kebijakan), dan *Policy Outcomes* (dampak-dampak kebijakan). Adapun penjelasan dari beberapa

sifat kebijakan publik tersebut adalah, pertama ; *Policy Demands* (tuntutan-tuntutan kebijakan) adalah suatu tuntutan-tuntutan yang dibuat oleh aktor-aktor swasta atau pemerintah, yang ditujukan kepada pejabat-pejabat pemerintah dalam suatu sistem politik untuk mengambil suatu tindakan tertentu.

Kedua ; *Policy Decisions* (keputusan-keputusan kebijakan) adalah suatu keputusan-keputusan yang dibuat oleh para pejabat pemerintah yang mengesahkan atau memberikan arah kebijakan publik, seperti undang-undang dan beberapa peraturan-peraturan yang dibutuhkan. Ketiga; *Policy Statements* (pernyataan-pernyataan kebijakan) adalah pernyataan-pernyataan resmi tentang kebijakan publik, seperti undang-undang dan peraturan-peraturan pemerintah yang menunjukkan suatu maksud dan tujuan pemerintah dan apa yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut.

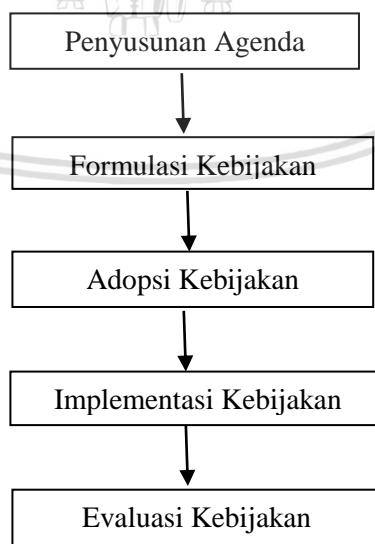
Keempat ; *Policy Outputs* (hasil-hasil kebijakan) adalah suatu hal yang sebenarnya yang dilakukan menurut keputusan-keputusan dan pernyataan-pernyataan suatu kebijakan. Dan kelima; *Policy Outcomes* (dampak-dampak kebijakan) adalah suatu akibat yang diperoleh masyarakat, baik akibat tersebut yang diinginkan maupun tidak diinginkan dari suatu hal yang telah dilakukan oleh pemerintah.

Jadi dari beberapa pemaparan terkait sifat kebijakan publik tersebut dapat diketahui bahwa kebijakan yang baik haruslah memiliki sifat-sifat tersebut, diantaranya *Policy Demands* (tuntutan-tuntutan kebijakan),

Policy Decisions (keputusan-keputusan kebijakan), *Policy Statements* (pernyataan-pernyataan kebijakan), *Policy Outputs* (hasil-hasil kebijakan), dan *Policy Outcomes* (dampak-dampak kebijakan). Sebuah kebijakan publik itu dijalankan maka salah satu dari kelima sifat tersebut haruslah ada, dan tentunya setiap sifat kebijakan publik yang dimaksud tersebut telah ditetapkan dan disepakati bersama oleh setiap aktor yang terkait dari suatu kebijakan publik yang ada.

3. Tahapan-Tahapan Kebijakan Publik

Proses pembuatan kebijakan publik merupakan suatu proses yang kompleks karena melibatkan banyak proses maupun variabel yang harus dikaji didalamnya. Sehingga untuk memudahkan dalam mengkaji suatu kebijakan publik maka dibuatlah beberapa tahapan kebijakan publik. Adapun Dunn yang dikutip oleh Winarno (2016:31) menggambarkan bahwa tahapan-tahapan kebijakan publik adalah :



Gambar 1. Tahap-Tahap Kebijakan Publik

Sumber : Winarno (2016:31)

Adapun beberapa penjelasan dari gambar di atas adalah, pertama ; penyusunan agenda adalah suatu tahap menempatkan suatu permasalahan menjadi agenda publik yang dilakukan para pejabat. Dimana dalam penyusunannya masalah-masalah yang dirumuskan telah diseleksi sebelumnya, dalam tahap ini terdapat suatu masalah yang mungkin tidak disentuh sama sekali namun juga terdapat suatu masalah lainnya yang ditetapkan dan menjadi fokus pembahasan. Kedua ; dalam tahap formulasi kebijakan ini masalah yang telah masuk ke agenda kebijakan kemudian dibahas oleh pembuat kebijakan yang kemudian ditetapkan pemecahan masalah tersebut.

Ketiga ; dalam tahap adopsi kebijakan ini dilakukan pemilahan dari sekian banyak pemecahan masalah atau alternatif kebijakan yang ditawarkan oleh para perumus kebijakan, maka ditentukan salah satu alternatif kebijakan tersebut yang diadopsi dengan dukungan dari legislatif yang berdasarkan konsensus bersama. Keempat ; dalam tahap implementasi kebijakan ini keputusan program kebijakan yang telah diambil sebagai alternatif pemecahan masalah harus diimplementasikan oleh badan administratif ataupun badan pemerintah lainnya. Karena bagaimanapun juga suatu program kebijakan hanya akan menjadi catatan para birokrat jika program yang telah dibuat tidak diimplementasikan. Dan keempat ; tahap evaluasi kebijakan publik, dalam tahap ini kebijakan yang telah dijalankan akan dinilai dan dievaluasi untuk melihat sejauh mana kebijakan yang dibuat telah mampu memecahkan suatu

permasalahan tentunya dengan indikator tersendiri untuk menilai dan mengevaluasi suatu kebijakan tersebut.

C. Implementasi Kebijakan

1. Pengertian Implementasi Kebijakan

Ripley dan Franklin yang dikutip oleh Winarno (2016:134) berpendapat bahwa implementasi merupakan apa yang terjadi setelah undang-undang ditetapkan yang memberikan otoritas program, kebijakan, keuntungan (*benefit*), atau suatu jenis keluaran yang nyata (*tangible output*). Sedangkan menurut Grindle dalam Winarno (2015:135) memiliki pandangan tentang implementasi secara umum yaitu tugas implementasi adalah membentuk suatu kaitan (*linkage*) yang memudahkan tujuan-tujuan kebijakan bisa direalisasikan sebagai dampak suatu pemerintahan. Jadi menurut pengertian di atas implementasi dapat diartikan sebagai suatu kegiatan yang dilakukan setelah adanya perintah dari atasan yang dibentuk dalam suatu program tertulis dan telah disahkan serta dituangkan menjadi sebuah kegiatan dan memiliki suatu tujuan tertentu.

Winarno (2016:133) menyatakan bahwa implementasi kebijakan publik adalah suatu tahapan yang krusial dalam proses kebijakan publik. Suatu kebijakan publik harus diimplementasikan supaya dapat mengetahui dampak yang terjadi dan tujuan yang diinginkan oleh pembuat kebijakan. Dalam pengertian yang luas, Implementasi kebijakan

dipandang sebagai tahap dari proses kebijakan setelah penetapan undang-undang. Implementasi dipandang secara luas mempunyai makna pelaksanaan undang-undang yang dilakukan oleh banyak aktor, organisasi, prosedur, dan teknik bekerja secara bersama-sama untuk menjalankan kebijakan tersebut. Hal tersebut dilakukan agar tujuan-tujuan dari suatu kebijakan atau program-program dapat tercapai. Dalam sudut pandang yang lain, implementasi merupakan fenomena yang kompleks yang dipahami sebagai suatu proses, suatu keluaran (*output*) maupun sebagai suatu dampak (*outcome*). Implementasi dapat diartikan sebagai konteks keluaran, atau sejauh mana tujuan-tujuan yang telah direncanakan mendapat dukungan, sehingga akhirnya implementasi mampu memberikan dampak perubahan yang bisa diukur dalam masalah yang luas yang dikaitkan dengan program, undang-undang publik, dan keputusan yudisial.

Berdasarkan beberapa penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa implementasi kebijakan adalah suatu konsep dari suatu kegiatan yang didasarkan pada peraturan-peraturan atau undang-undang atau program-program yang telah dibuat berdasarkan suatu fenomena yang kompleks, dan melibatkan sejumlah aktor-aktor dalam keberlangsungannya, yang mana dalam setiap kegiatan yang dilaksanakan tersebut memiliki tujuan dan maksud tertentu demi tercapainya dampak perubahan keadaan yang lebih baik lagi dari sebelumnya.

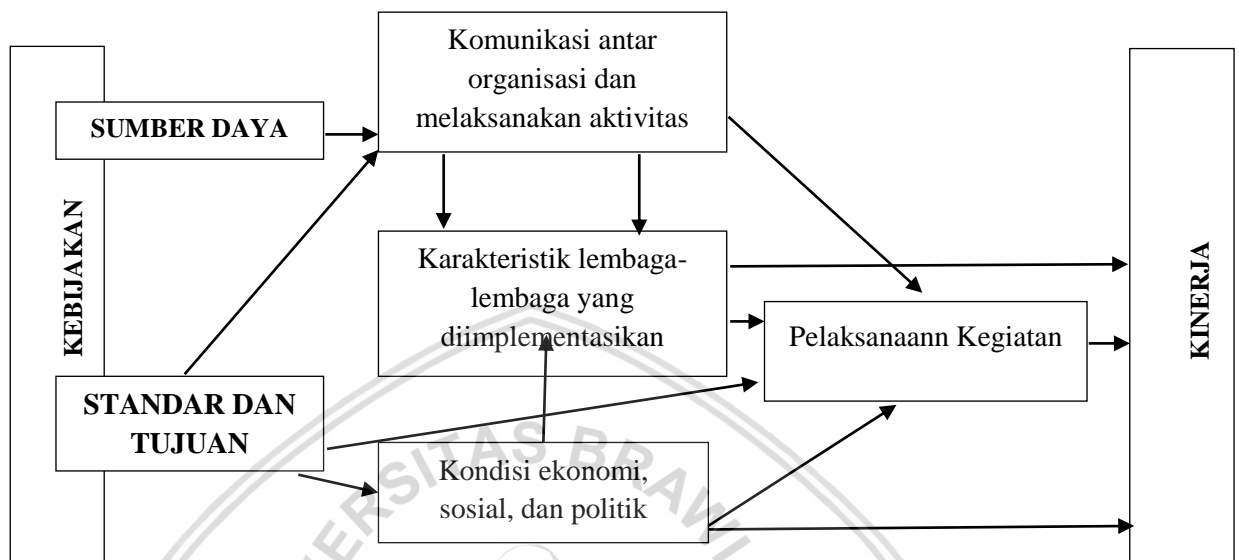
2. Model Implementasi Kebijakan

Dari beberapa pengertian dan penjelasan mengenai implementasi kebijakan yang telah dipaparkan sebelumnya, dapat diketahui bahwa dalam proses implementasi kebijakan ketika dilakukan maka secara tidak langsung akan mempengaruhi tentang cara implementasi kebijakan dilaksanakan, sehingga muncul beberapa cara atau model implementasi kebijakan yang dilakukan. Adapun beberapa model implementasi kebijakan diantaranya adalah :

a. Model Implementasi Kebijakan Van Meter dan Van Horn

Van Meter dan Van Horn yang dikutip oleh Nugroho (2009:219) menyatakan bahwa model implementasi kebijakan yang digunakan adalah pengembangan dari model implementasi klasik. Model ini mengasumsikan bahwa implementasi kebijakan berjalan dengan proses kebijakan. Adapun beberapa variabel yang ada dalam model implementasi kebijakan Van Meter dan Van Horn adalah adanya sumber daya dan tujuan standar. Dua variabel tersebut bertujuan untuk mendorong komunikasi antar organisasi dan penegak aktivitas atau pelaksana dari suatu kebijakan tersebut, mengetahui mana saja badan-badan yang bertugas mengimplementasikan beserta karakteristiknya. Tujuan yang dimaksudkan tersebut dapat dipengaruhi oleh kondisi ekonomi, sosial, dan politik, sehingga dapat diketahui model yang tepat dalam pengimplementasian agar dapat tercapai kinerja kebijakan

yang dimaksudkan. Adapun lebih jelasnya adalah gambar di bawah ini:



Gambar 2. Model Van Meter dan Van Horn
Sumber: Nugroho (2009:220)

b. Model Implementasi Kebijakan Grindle

Merilee S. Grindle yang dikutip oleh Subarsono (2005: 93) terdapat dua variabel besar yang mempengaruhi implementasi kebijakan, yaitu isi kebijakan (*content of policy*) dan lingkungan implementasi (*context of implementation*). Masing-masing variabel tersebut masih dipecah lagi menjadi beberapa item. Disebutkan oleh Subarsono (2005: 93). Variabel isi kebijakan ini meliputi:

1. Sejauh mana kepentingan kelompok sasaran atau *target groups* termuat dalam isi kebijakan;
2. Jenis manfaat yang diterima oleh *target group*
3. Sejauh mana perubahan yang diinginkan dari sebuah kebijakan
4. Apakah letak sebuah program sudah tepat;
5. Apakah sebuah kebijakan telah menyebutkan implementornya dengan rinci;
6. Apakah sebuah program didukung oleh sumber daya yang memadai.



- 3) Jangkauan perubahan yang dapat diharapkan (*extent of change envisioned*) Program yang bersifat jangka panjang dan menuntut perubahan perilaku masyarakat dan tidak secara langsung atau sesegera mungkin dapat dirasakan manfaatnya bagi masyarakat (*target groups*) cenderung lebih mengalami kesulitan dalam implementasinya.
- 4) Kedudukan pengambil keputusan (*site of decision making*)
Semakin tersebar kedudukan pengambil keputusan dalam implementasi kebijakan publik, baik secara geografis maupun organisatoris, akan semakin sulit pula implementasi program. Karena semakin banyak satuan-satuan pengambil keputusan yang terlibat di dalamnya.
- 5) Pelaksana-pelaksana program (*program implementors*)
Kemampuan pelaksana program akan mempengaruhi keberhasilan implementasi program tersebut. Birokrasi yang memiliki staff yang aktif, berkualitas, berkeahlian dan berdedikasi tinggi terhadap pelaksanaan tugas dan sangat mendukung keberhasilan implementasi program.
- 6) Sumber-sumber yang dapat disediakan (*resources committed*)
Tersedianya sumber-sumber secara memadai akan mendukung keberhasilan implementasi program atau kebijakan publik.

Di samping Konten variabel, keberhasilan implementasi kebijakan public menurut Grindle dalam Subarsono (2005: 94) juga ditentukan oleh variabel Konteks. Variabel ini meliputi 3 unsur, yaitu :

1. Kekuasaan, minat dan strategi dari aktor-aktor yang terlibat (*power, interest and strategies of actors involved*) Strategi, sumber dan posisi kekuasaan dari implementor akan menentukan keberhasilan implementasi suatu program. Apabila kekuatan politik merasa berkepentingan terhadap suatu program, mereka akan menyusun strategi guna memenangkan persaingan yang terjadi dalam implementasi, sehingga output suatu program akan dapat dinikmatinya.
2. Karakteristik rejim dan institusi (*institution and regime characteristics*) Implementasi suatu program tentu akan mendatangkan konflik pada kelompok-kelompok yang kepentingannya dipengaruhi. Penyelesaian konflik akan menentukan *who gets what* atau 'siapa mendapatkan apa'.
3. Kesadaran dan sifat responsif (*compliance and responsiveness*)

Agar tujuan program dalam lingkungan khusus dapat tercapai maka para implementor harus tanggap terhadap kebutuhan-kebutuhan dari beneficiaries. Tanpa daya tanggap yang cukup dalam implementasi, implementor akan kehilangan informasi untuk mengevaluasi pencapaian program dan kehilangan dukungan yang penting bagi keberhasilan implementasi. Melihat penjelasan mengenai model Grindle ini, kita dapat mencermati bahwa model Grindle ini memiliki aspek yang hampir mirip dengan model Van Meter dan Van Horn. Aspek yang sama adalah bahwa baik model Van Meter dan Van Horn maupun model Grindle sama-sama memasukkan elemen lingkungan kebijakan sebagai faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan.

Van Meter dan Van Horn mengikutsertakan kondisi sosial, politik, dan ekonomi sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan, dan Grindle mengikutsertakan variabel besar konteks kebijakan atau lingkungan kebijakan. Merilee S. Grindle yang dikutip oleh Nugroho (2009:221) dalam bukunya yang berjudul Kebijakan Publik di Negara-Negara Berkembang menyatakan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan tergantung pada isi kebijakan dan konteks implementasinya yang disebut sebagai derajat kemampuan implementasi. Adapun yang dimaksud dalam hal isi yaitu yang terkait dengan kepentingan publik yang berusaha dipengaruhi oleh kebijakan, jenis keuntungan yang dihasilkan, derajat perubahan yang dimaksud,

posisi pembuat kebijakan dan pengimplementasi kebijakan, serta sumber daya yang dihasilkan. Sedangkan yang dimaksud dalam hal konteks dalam model implementasi kebijakan Grindle, yaitu adanya tiga variabel penting yang harus diperhatikan. Pertama; kekuatan dalam kepentingan aktor yang terlibat, kedua; karakter institusi dan penguasa, ketiga; tingkat kepatuhan dan daya tanggap. Model implementasi kebijakan Grindle ini lebih menekankan pada konteks kebijakan, khususnya yang terkait dengan implementor (aktor yang melakukan implementasi), sasaran dan arena konflik yang mungkin terjadi diantara para aktor implementasi serta kondisi-kondisi sumber daya implementasi yang diperlukan.

c. Model Implementasi Kebijakan George Edward III

George Edward III dalam Nugroho (2009:225) mencatat bahwa isu kebijakan publik terjadi karena kurangnya perhatian kepada implementasi kebijakan publik. Tanpa implementasi yang efektif maka keputusan pembuat kebijakan tidak akan berhasil dilakukan. Sehingga Edward dalam Nugroho (2009:512) menyarankan untuk memberi perhatian kepada empat isu utama yaitu :

a. Komunikasi

Dalam hal ini komunikasi berkenaan dengan bagaimana kebijakan dikomunikasikan pada publik untuk memperoleh respon dari pihak-pihak yang terlibat. Edward beranggapan bahwa persyaratan pertama agar implementasi kebijakan berjalan

dengan efektif adalah bahwa pelaksana keputusan harus mengetahui apa yang harus dilakukan. Keputusan dan perintah kebijakan tersebut harus diteruskan kepada personil yang tepat sebelum keputusan dan perintah itu dapat diikuti. Tentu saja komunikasinya harus akurat dan harus dimengerti dengan cermat oleh para pelaksana. Namun, tidak jarang banyak hambatan yang ditemukan dalam transmisi komunikasi yang dapat mempengaruhi pelaksanaan kebijakan. Jika suatu kebijakan ingin diimplementasikan sebagaimana mestinya, maka petunjuk pelaksanaan tidak hanya harus dipahami, melainkan petunjuk itu harus jelas. Jika petunjuk pelaksanaan tidak jelas, maka para pelaksana akan mengalami kebingungan tentang apa yang harus dilakukan. Selain itu, pelaksana kebijakan juga akan mempunyai keleluasaan untuk memaksakan pandangan-pandangan yang seharusnya dijadikan acuan.

Hal tersebut sejalan dengan apa yang dijelaskan oleh Edward dalam Winarno (2016:178) yang menyebutkan bahwa dalam proses komunikasi terdapat tiga hal penting yang perlu diperhatikan, diantaranya yaitu transmisi, konsistensi, dan kejelasan (*clarity*). Transmisi adalah faktor utama yang berpengaruh terhadap komunikasi. Sebelum pejabat dapat mengimplementasikan suatu keputusan dan harus menyadari bahwa suatu keputusan telah dibuat dan disahkan sehingga perlu

secepatnya dilaksanakan. Ada beberapa hambatan yang timbul dalam mentransmisikan keputusan implementasi. Pertama yaitu adanya pertentangan dalam mengambil suatu keputusan oleh setiap aktor yang menimbulkan terjadinya hambatan komunikasi kebijakan. Kedua, informasi yang melewati berlapis-lapis hierarki birokrasi. Seperti yang diketahui birokrasi mempunyai struktur yang ketat dan cenderung sangat hierarkis. Kondisi ini sangat mempengaruhi tingkat efektivitas komunikasi kebijakan yang dijalankan. Ketiga, pada akhirnya tidak menutup kemungkinan komunikasi yang didapatkan dihambat oleh persepsi yang selektif.

Aspek lain dari proses komunikasi dalam hal ini adalah konsistensi. Keputusan yang bertentangan akan menimbulkan kebingungan dan menghambat kemampuan staf administrasi untuk melaksanakan kebijakan secara efektif. Sedangkan aspek terakhir dalam komunikasi kebijakan adalah kejelasan. Jika suatu kebijakan diimplementasikan sebagaimana yang diinginkan, maka petunjuk-petunjuk pelaksanaan tidak hanya harus diterima oleh para pelaksana kebijakan tetapi juga komunikasi kebijakan yang dilakukan tersebut harus jelas. Ketidakjelasan pesan komunikasi yang disampaikan dalam implementasi kebijakan akan mendorong terjadinya anggapan yang salah atau bahkan bertentangan dengan makna pesan awal. Lebih dalam juga

disebutkan bahwa terdapat enam faktor yang mendorong ketidakjelasan komunikasi kebijakan. Faktor-faktor tersebut adalah kompleksitas kebijakan publik, keinginan untuk tidak mengganggu kelompok masyarakat, kurangnya konsensus mengenai tujuan kebijakan, masalah-masalah dalam memulai sesuatu kebijakan baru, menghindari pertanggungjawaban kebijakan, dan sifat pembentukan kebijakan pengadilan.

b. Sumber daya

Dalam hal ini sumber daya merupakan faktor yang penting dalam melaksanakan kebijakan publik. Winarno (2016:184) menyebutkan bahwa sumber daya yang dimaksud meliputi staf, informasi, wewenang dan fasilitas. Adapun penjelasannya adalah sebagai berikut :

a) Staf

Staf merupakan sumber yang penting dalam melaksanakan kebijakan. Ada satu hal yang harus diingat adalah bahwa jumlah tidak selalu mempunyai efek positif bagi implementasi kebijakan. Karena jumlah staf yang banyak tidak secara otomatis mendorong keberhasilan implementasi. Hal ini disebabkan oleh kurangnya kecakapan yang dimiliki oleh para pegawai pemerintah ataupun staf, namun disisi lain kekurangan staf juga akan menimbulkan persoalan yang penting dalam suatu implementasi.

b) Informasi

Informasi merupakan sumber penting kedua dalam implementasi kebijakan. Informasi mempunyai dua bentuk, yaitu informasi mengenai bagaimana melaksanakan suatu kebijakan dan informasi sebagai suatu data. Informasi sebagai pelaksana suatu kebijakan maksudnya adalah perlunya mengetahui yang dilakukan dan bagaimana harus melakukannya. Dengan demikian para pelaksana kebijakan harus diberi petunjuk untuk melaksanakan kebijakan. Bentuk kedua dari informasi adalah sebagai data maksudnya adalah data tentang ketataan aktor-aktor yang terlibat terhadap peraturan-peraturan pemerintah. Pelaksana-pelaksana harus mengetahui apakah aktor-aktor yang terlibat dalam pelaksanaan kebijakan mentaati undang-undang ataukah tidak.

c) Wewenang

Wewenang merupakan sumber lain yang penting dalam implementasi. Setiap wewenang bersifat berbeda tergantung program yang diselenggarakan. Namun, dalam beberapa hal dalam suatu badan mempunyai wewenang yang terbatas untuk melaksanakan suatu kebijakan dengan tepat. Bila wewenang formal tidak ada, atau sering disebut sebagai wewenang di atas kertas, seringkali disalah mengerti oleh

para pengamat dengan wewenang yang efektif. Padahal keduanya mempunyai perbedaan yang cukup substansial. Wewenang di atas kertas atau wewenang formal adalah suatu hal, sedangkan apakah wewenang tersebut digunakan secara efektif adalah hal lain. Dengan demikian, bisa saja terjadi suatu badan mempunyai wewenang formal yang besar namun tidak efektif dalam menggunakan wewenang tersebut. Kurangnya wewenang yang efektif disadari oleh para pejabat dan oleh karena itu perlu adanya kerjasama antar aktor dalam implementasi agar program yang dijalankan dapat berhasil.

d) Fasilitas

Dalam hal ini fasilitas yang dimaksud adalah fasilitas fisik yang dianggap sebagai salah satu sumber penting dalam implementasi. Seorang pelaksana mungkin mempunyai staf yang memadai, mungkin memahami apa yang harus dilakukan, dan mungkin mempunyai wewenang untuk melakukan tugasnya, tetapi tanpa bangunan sebagai kantor untuk melakukan koordinasi, tanpa perlengkapan, tanpa perbekalan, maka besar kemungkinan implementasi yang direncanakan tidak akan berhasil.

Sementara itu, penyediaan fasilitas-fasilitas yang layak untuk mendukung implementasi yang efektif tidaklah selalu mudah. Masyarakat seringkali menentang bahkan dengan

mengkonsolidasikan diri untuk menentang pembangunan-pembangunan fasilitas. Masyarakat seringkali mengeluh ketika pajak dinaikkan untuk membangun fasilitas-fasilitas baru sementara pada saat pemerintah ingin membebaskan tanah untuk membangun fasilitas baru tersebut, aparat keamanan sering harus “berperang”. Hal ini seringkali menjadi faktor yang menyulitkan para perumus kebijakan untuk menyediakan fasilitas yang memadai bagi keberhasilan implementasi kebijakan yang efektif.

c. Disposisi sikap

Dalam hal ini yang dimaksud dengan disposisi sikap adalah tentang bagaimana pejabat berbuat dalam memutuskan sesuatu. Selain itu disposisi juga dapat diartikan sebagai suatu kecenderungan untuk melakukan suatu tindakan. Kecenderungan dari para pelaksana kebijakan merupakan faktor ketiga yang mempunyai konsekuensi-konsekuensi penting bagi implementasi kebijakan yang efektif. Jika para pelaksana bersikap baik terhadap suatu kebijakan tertentu, maka tujuan awal dari suatu kebijakan akan dapat terlaksana dengan baik. Demikian pula sebaliknya, bila tingkah laku pelaksana berbeda dengan para pembuat keputusan, maka proses pelaksanaan suatu kebijakan menjadi semakin sulit.

Dalam implementasi suatu kebijakan ini bukan hanya kecenderungan sikap dari pemerintah atau birokrat saja yang

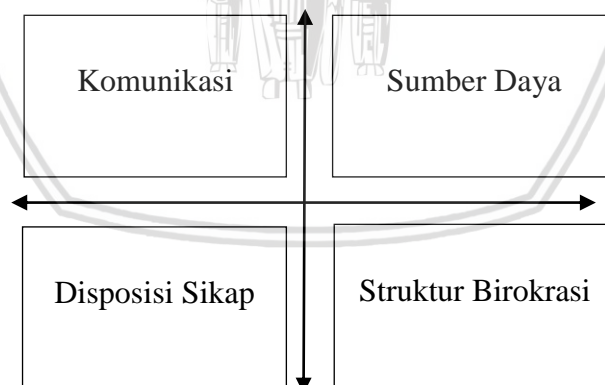
diperhatikan. Namun aktor lain seperti pihak swasta dan masyarakat juga memiliki kecenderungan sikap yang perlu diperhatikan, hanya saja tidak begitu nampak. Dengan demikian masyarakat yang tidak menyetujui suatu kebijakan tertentu berpotensi terjadi suatu kesalahan.

d. Struktur birokrasi

Birokrasi merupakan salah satu badan yang mutlak ada dalam implementasi kebijakan. Birokrasi terbentuk atas kesepakatan kolektif yang bertujuan untuk dapat memecahkan suatu permasalahan bentuk dari suatu birokrasi tidak selalu dalam hal pemerintahan, namun bisa juga organisasi atau lembaga. Pada dasarnya, para pelaksana kebijakan perlu mengetahui apa yang dilakukan dan perlu memiliki cukup keinginan serta sumber daya untuk menggerakkan suatu birokrasi tersebut. Menurut Edwards dalam Winarno (2016:206), ada dua karakteristik utama dari birokrasi, yakni prosedur-prosedur kerja atau sering disebut sebagai *Standard Operating Procedures* (SOP) dan fragmentasi.

Salah satu aspek struktural paling dasar dari suatu organisasi adalah prosedur-prosedur kerja atau ukuran dasar atau yang biasa disebut dengan *Standart Operational Procedure* (SOP). Prosedur kerja ini biasanya terdapat pada organisasi-organisasi publik maupun swasta. Dengan menggunakan *Standart Operational Procedure* (SOP), para pelaksana dapat

memanfaatkan waktu yang tersedia. Selain itu, *Standart Operational Procedure* (SOP) juga menyeragamkan tindakan-tindakan dari para pejabat dalam organisasi dalam mencapai suatu tujuan yang sama. Kemudian aspek yang kedua yaitu fragmentasi. Fragmentasi dapat pula diartikan sebagai suatu yang tidak lagi menjadi satu atau bisa disebut sebagai suatu yang saling bertentangan. Artinya dalam hal ini masing-masing bidang dalam suatu birokrasi saling bertentangan satu sama lain untuk mempertahankan fungsi-fungsi dan menentang usaha-usaha yang memungkinkan dalam mengkoordinasi kebijakan-kebijakan dengan setiap bidang yang melaksanakan program-program yang ada. Selain itu, kelompok-kelompok kepentingan juga akan mempunyai pengaruh dalam mendorong fragmentasi.



Gambar 4. Model George Edward III
Sumber : Nugroho (2009:226)

Setiap implementasi kebijakan publik yang ada memiliki model implementasi tersendiri yang dianggap sesuai dengan keadaan yang ada. Konsekuensi yang paling buruk dari

fragmentasi birokrasi adalah usaha untuk menghambat koordinasi. Padahal penyebaran wewenang dan sumber-sumber untuk melaksanakan kebijakan-kebijakan yang kompleks membutuhkan koordinasi.

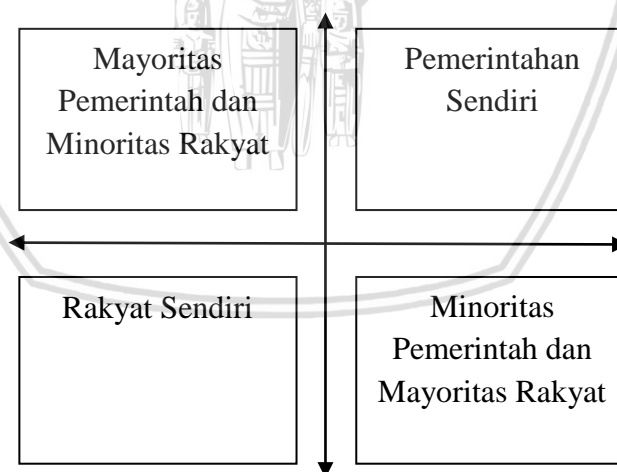
3. Aktor-aktor Implementasi

Nugroho (2009:236) dalam bukunya yang berjudul Kebijakan Publik mengungkapkan bahwa terdapat empat konteks dalam pengimplementasian kebijakan yakni implementasi yang dipandu, implementasi yang diarahkan, implementasi yang didelegasikan, dan implementasi sendiri. Secara tradisional aktor implementasi kebijakan adalah birokrat sebagai tangan pemerintah. Dalam pendekatan tradisional implementasi kebijakan beranggapan bahwa pemerintahan memiliki segalanya untuk mengelola publik. Kontribusi publik dan orang bersifat perifer dan tidak penting. Sampai awal 1990-an negara-negara berkembang mengikuti disiplin tersebut. Dampaknya masyarakat lebih tergantung kepada pemerintahan.

Pada era tersebut digantikan dengan era yang baru yang mengikuti paham akan perkembangan sebagai proses partisipator. Dengan pendekatan pemerintahan yang baik akan menghasilkan nilai “partisipasi”, tetapi alasan sebenarnya dapat dilihat pada akhir tahun 1980-an. Alasan yang pertama, ketika pemerintahan mendorong perkembangan sebagai satu-satunya implementasi kebijakan publik,

ditemukan adanya sumber daya ekonomi yang menurun dan sumber daya yang terbatas. Disisi lain, perkembangan, khususnya dalam perkembangan pendidikan dan politik, menggerakkan masyarakat, warga negara untuk menuntut hak politiknya, dan terlibat dalam perumusan kebijakan dan proses implementasinya. Sehingga pemerintahan memiliki penilaian yang kuat dalam akuntabilitas perkembangan terhadap pemerintahan kepada masyarakat. Dengan pengertian ini maka kunci nilai-nilai dari pemerintahan adalah partisipasi.

Dalam Nugroho (2009:238) ada empat model implementasi kebijakan publik yang dikembangkan dalam negara berkembang adalah sebagai berikut:



Gambar 5. Empat Model Implementasi Kebijakan
Sumber : Nugroho (2015:238)

- a. Pemerintahan sendiri, kebijakan ini dikategorikan sebagai kebijakan yang diarahkan dan sebagian besar dalam hal kebijakan yang terkait dengan eksistensi bangsa. Sehingga dipahami sebagai kebijakan yang bergerak eksistensi.

- b. Pemerintah sebagai aktor dominan dan masyarakat sebagai partner minoritas, dengan kata lain pemerintah masih memainkan fungsi utamanya, sedangkan masyarakat hanya bertindak sebagai aktor pelengkap.
- c. Pemerintah sebagai minoritas dan masyarakat sebagai aktor dominan, dengan kata lain pemerintah semata-mata untuk membuat masyarakat bekerja. Tugas pemerintah adalah membantu dan menyupervisi.
- d. Masyarakat sendiri, dengan kata lain kebijakan ini adalah masyarakat sendiri yang mengembangkan semua implementasi kebijakan dan partisipasi pemerintah sangat terbatas. Kebijakan ini biasa diberi nama “kebijakan yang digerakkan swasta” untuk memasukkan perusahaan, aspek perkembangan dan manajemen.

Empat kategori di atas penting untuk mencapai implementasi strategi kebijakan publik yang efektif. Adapun prinsip-prinsip umum implementasi kebijakan yang efektif :

- a. Kebijakan itu sendiri tepat, yang dinilai dengan seberapa banyak masalah yang ada dalam kebijakan yang harus diselesaikan.
- b. Ketepatan pengimplementasian, seperti yang dijelaskan di atas.

Ada empat kategori pengimplementasian kebijakan : pemerintah sendiri, pemerintah sebagai aktor dominan dan masyarakat sebagai *partner* minoritas, pemerintah sebagai minoritas dan masyarakat sebagai aktor dominan, dan masyarakat sendiri.

- c. Target kebijakan yang tepat, ada tiga isu yang relevan apakah kebijakan yang sudah diterapkan sudah sesuai dengan kebijakan yang direncanakan? Apakah ada tumpang tindih target dan konflik dengan target kebijakan lain?

- 1) Isu yang pertama adalah masalah yang paling umum yaitu kemiskinan. Kemiskinan menjadi musuh nomer satu dimana

usaha keras pemerintah sangat sulit untuk memberantasnya.

Akan tetapi fakta yang paling umum adalah banyak kebijakan pemerintahan yang menuju target yang sama.

2) Isu yang kedua adalah tentang kesiapan intervensi target.

Sebagian besar kebijakan negara berkembang adalah tentang intervensi.

3) Isu ketiga adalah menyangkut apakah implementasi baru, diperbarui atau dimodifikasi dari sebelumnya. Di negara berkembang ada beberapa kasus kebijakan yang diimplementasikan tidak baru dan cenderung melemahkan kreadibilitas pemerintahan.

d. Ketepatan lingkungan, ada dua lingkungan yang menentukan. Yang pertama adalah lingkungan dimana ada interaksi antara institusi perumus kebijakan dan pengimplementasi. Menurut Donald J. Calista dalam Nugroho (2009:242) menyebutkan variabel endogen sebagai pengaturan otoritatif dalam hal antara hubungan organisasi yang aktif berpartisipasi terlibat dengan kebijakan baik organisasi pemerintah maupun organisasi kemasyarakatan. Penetapan implementasi dalam hal posisi tawar diantara institusi berwenang yang menciptakan kebijakan dan jaringan organisasi yang bertanggung jawab dalam implementasi kebijakan. Lingkungan kedua adalah lingkungan eksternal kebijakan, menurut Calista dalam Nugroho (2009:242)

variabel endogen yang terdiri dari opini publik terhadap kebijakan yang diimplementasinya.

e. Ketepatan keputusan, pada umumnya implementasi kebijakan meliputi tiga langkah :

- 1) Penerimaan kebijakan. Pemahaman publik bahwa kebijakan adalah aturan main untuk mengelola masa depan.
- 2) Adopsi kebijakan. Publik setuju dan mendukung kebijakan sebagai aturan main untuk mengelola masa depan. Khusus pengimplementasian kebijakan sebaiknya dilaksanakan dengan baik bukan sebagai keistimewaaan.
- 3) Kesiapan strategis. Publik siap untuk berpartisipasi dalam implementasi kebijakan dan birokrat dan siap sebagai pengimplementasi utama.

D. E-Government

1. Pengertian *E-Government*

Pengertian *e-government* mempunyai pengertian yang beragam. Banyak tokoh-tokoh dan lembaga-lembaga di dunia mempunyai bermacam-macam pemikiran mengenai apa itu *e-government*. Pertama akan mengkaji pengertian *e-government* dari lembaga-lembaga non pemerintah. Menurut *World Bank* dalam Indrajit (2002:2), pengertian *E-Government* adalah “*E-Government refers to the use by government agencies of information technologies (such as Wide Area Networks, the*

internet, and mobile computing) that have the ability to transform relations with citizens, businesses, and outhar arms of government”.

Pengertian tersebut jika diterjemahkan dalam Bahasa Indonesia kurang lebih adalah sebagai berikut: *e-government* berhubungan juga dengan penggunaan teknologi informasi (seperti *Wide Area Network*, internet, dan *mobile computing*) oleh organisasi pemerintah yang mempunyai kemampuan membentuk hubungan dengan warga negara, bisnis, dan organisasi lain dalam pemerintah. Selanjutnya UNDP (*United Nation Development Programme*) dalam Indrajit (2005:3) mendefinisikan *e-government* sebagai berikut:

“E-Government is the application of information and communication technology (ICT) by government agencies. (E-Government adalah aplikasi dari ICT oleh organisasi pemerintah)”.

Sedangkan menurut Uma (2004:6) berpendapat *“Electronic Government Refers to the Process and Structures Perinent to the Electronic Delivery of Government Services to the Publik”* (*E-government* mengacu pada proses dan struktur yang berkaitan dengan pelayanan pemerintah kepada masyarakat dalam bentuk cara elektronik). Sebenarnya pengertian mengenai *e-government* sangat seragam, dalam lembaga pemerintah kita mendefinisikan *e-government* tertuang dalam Instruksi Presiden Nomor 3 Tahun 2003 tentang Kebijakan dan Strategi Nasional Pengembangan *E-Government* yang mendefinisikan *e-government* sebagai berikut:

“Pengertian umum *Electronic government (E-government)* adalah penyelenggaraan pemerintahan berbasis elektronik (teknologi informasi dan komunikasi) untuk meningkatkan kinerja pemerintah dalam hubungannya dengan masyarakat, komunikasi bisnis, dan kelompok terkait lainnya menuju *good government*”.

Sedangkan dalam Keputusan Gubernur Jawa Timur Nomor 36 Tahun 2003 tentang penyelenggaraan Sistem Informasi dan Telematika menyebutkan bahwa:

“Sistem pemanfaatan teknologi dan komunikasi (ICT / *Information and Communication technology*) berbasis internet atau intranet untuk memberikan akses pelayanan pemerintah kepada pemerintah, pemerintah bisnis, pemerintah kepada masyarakat sehingga dapat mengakses berbagai informasi atau memperoleh pelayanan secara elektronik”.

Dari beberapa pengertian mengenai *e-government* tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa *e-government*, merupakan suatu mekanisme interaksi modern antara pemerintah dengan masyarakat dengan masyarakat dan kalangan lain yang berkepentingan dimana melibatkan penggunaan teknologi informasi terutama internet dengan tujuan memperbaiki mutu pelayanan publik dan mencapai *good governance*.

2. Tujuan dan Manfaat E-Government

Tujuan pengembangan *E-government* berdasarkan Instruksi Presiden Nomor 3 Tahun 2003 tentang Kebijakan dan Strategi Nasional Pengembangan *E-government* yaitu :

- a. Untuk mengembangkan penyelenggaraan pemerintahan yang berbasis elektronik dalam rangka meningkatkan kualitas layanan publik secara efektif dan efisien. Melalui pengembangan *e-*

government dilakukan penataan sistem manajemen dan proses kerja di lingkungan pemerintahan dengan mengoptimalkan pemanfaatan *Information and Communication Technologies* (ICT). Pemanfaatan *Information and Communication Technologies* (ICT) tersebut mencakup dua aktivitas yang berkaitan yaitu : (1) pengolahan data, pengelolaan informasi, sistem manajemen dan proses kerja secara elektronik; (2) pemanfaatan kemajuan teknologi informasi agar pelayanan publik dapat diakses secara mudah dan murah oleh masyarakat di seluruh wilayah negara.

- b. Untuk melaksanakan maksud tersebut pengembangan *e-government* diarahkan untuk mencapai 4 (empat) tujuan, yaitu : (1) pembentukan jaringan informasi dan transaksi pelayanan publik yang memiliki kualitas dan lingkup yang dapat memuaskan masyarakat luas serta dapat terjangkau di seluruh wilayah Indonesia pada setiap saat tidak dibatasi oleh sekat waktu dan dengan biaya yang terjangkau oleh masyarakat; (2) pembentukan hubungan interaktif dengan dunia usaha untuk meningkatkan perkembangan perekonomian nasional dan memperkuat kemampuan menghadapi perubahan dan persaingan perdagangan internasional; (3) pembentukan mekanisme dan saluran komunikasi dengan lembaga-lembaga Negara serta penyediaan fasilitas dialog publik bagi masyarakat agar dapat berpartisipasi dalam perumusan kebijakan negara; (4) pembentukan sistem manajemen dan proses kerja yang transparan dan efisien serta

memperlancar transaksi dan layanan antara lembaga pemerintah dan pemerintah daerah otonom.

Manfaat yang diperoleh dengan diterapkannya *electronic government* menurut Indrajit (2005:5) antara lain :

- a. Memperbaiki kualitas pelayanan pemerintah kepada para *stakeholder*-nya (masyarakat, kalangan bisnis dan industri) terutama dalam hal kinerja efektivitas dan efisiensi diberbagai bidang kehidupan bernegara;
- b. Meningkatkan transparansi, kontrol, dan akuntabilitas penyelenggaraan pemerintah dalam rangka penerepan konsep *Good Corporate Governance*;
- c. Mengurangi secara signifikan total biaya administrasi, relasi, dan interaksi yang dikeluarkan pemerintah maupun *stakeholder*-nya untuk keperluan aktivitas sehari-hari;
- d. Memberikan peluang bagi pemerintah untuk mendapatkan sumber-sumber pendapatan sumber-sumber pendapatan baru melalui interaksinya dengan pihak-pihak yang berkepentingan; dan
- e. Menciptakan suatu lingkungan masyarakat baru yang dapat secara cepat dan tepat menjawab berbagai permasalahan yang dihadapi sejalan dengan berbagai perubahan global dan tren yang ada; serta
- f. Memberdayakan masyarakat dan pihak-pihak lain sebagai mitra pemerintahan dalam proses pengambilan berbagai kebijakan publik secara merata dan demokratis.

Selain Indrajit, Mulyono (2011:159) menyatakan beberapa manfaat *E-government*, antara lain :

- a. Menjadikan masyarakat untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan. Hal ini dimungkinkan seiring dengan perkembangan teknologi komunikasi dan informasi, seperti internet, video-conference dan sebagainya;
- b. Penghematan biaya yang signifikan bagi pemerintah maupun masyarakat. Pemerintah akan bisa menghemat biaya besar ketika menerapkan pelayanan elektronik, jumlah pegawai yang melayani publik bisa dikurangi dalam jumlah yang banyak, karena masyarakat bisa melayani dirinya sendiri secara elektronik tanpa bantuan pemerintah;
- c. Meningkatkan transparansi dalam banyak hal, termasuk biaya untuk mendapatkan sebuah layanan. Dengan adanya sistem *online*, pemerintah tidak bisa memberikan perlakuan yang berbeda kepada

- publik, karena dalam situs pemerintah tersebut ada informasi tertulis yang berlaku untuk siapapun, kecuali informasi tersebut memang sengaja tidak dicantumkan dalam situs tersebut dan untuk mendapatkannya publik dipersilahkan menghubungi petugas;
- d. Ketersediaan pelayanan yang berkelanjutan, penghematan waktu dalam memberikan tanggapan kepada publik dan pengurangan tingkat kesalahan;
 - e. Memperluas jangkauan pelayanan pemerintah, seperti kepada pelaku bisnis (investor) yang berasal dari luar negeri;
 - f. Kecepatan pencarian informasi yang menyeluruh dan tidak parsial.

3. Elemen Pengembangan E-Government

Dalam menerapkan konsep digitalisasi pada sektor publik maka terdapat beberapa elemen yang harus diperhatikan. Menurut Indrajit (2005:15-18) elemen-elemen tersebut antara lain:

a. *Support*

Elemen pertama yang harus dimiliki oleh pemerintah adalah keinginan dari berbagai kalangan pejabat publik dan politik untuk benar-benar menerapkan konsep *e-government*, bukan hanya mengikuti tren atau justru menentang inisiatif yang berkaitan dengan prinsip-prinsip *e-government*. Dukungan yang dibutuhkan bukan hanya sekedar omongan melainkan dapat diwujudkan dalam hal-hal seperti : (1) Disepakatinya kerangka *e-government* sebagai salah satu kunci untuk mencapai tujuan negara; (2) Dialokasikannya sejumlah sumber daya (manusia, finansial, tenaga, waktu, dan lain-lain); (3) pembangunan infrastruktur yang mendukung *e-government*; dan (4) sosialisasi *e-government* secara merata, menyeluruh, dan berkelanjutan.

b. *Capacity*

Capacity merupakan unsur kemampuan dari pemerintah dalam mewujudkan *e-government*. Ada tiga hal yang harus dimiliki oleh pemerintah terkait dengan elemen ini yaitu ketersediaan sumber daya finansial yang mencakupi, ketersediaan infrastruktur teknologi, serta ketersediaan Sumber Daya Manusia (SDM).

c. *Value*

Elemen pertama dan kedua merupakan dua buah aspek yang dilihat dari sisi pemerintah selaku pihak pemberi jasa (*supply side*). Berbagai inisiatif *e-government* tidak ada gunanya jika tidak ada pihak yang diuntungkan dengan adanya implementasi konsep tersebut, dan dalam hal ini yang menentukan besar tidaknya manfaat yang diperoleh dari *e-government* bukanlah pemerintah, melainkan masyarakat dan mereka yang berkepentingan (*demand side*). Untuk itu pemerintah harus teliti dalam menyediakan aplikasi *e-government* agar benar-benar dapat memberi manfaat (*value*) secara signifikan kepada masyarakat.

4. Jenis-Jenis Pelayanan Pada E-Government

Dalam implementasinya terdapat beragam tipe pelayanan yang diberikan pemerintah kepada masyarakat melalui *e-government*. Menurut Indrajit (2005:29-33) jenis-jenis pelayanan pada *e-government* dibagi menjadi tiga kelas utama yaitu *Publish, Interact, Transact*;

a. *Publish*

Jenis ini merupakan implementasi *e-government* yang termudah karena selain proyeknya berskala kecil, kebanyakan aplikasinya tidak perlu melibatkan sejumlah sumber daya yang besar dan beragam. Jenis *publish* ini adalah komunikasi satu arah, dimana pemerintah mempublikasikan berbagai data dan informasi yang dimilikinya untuk dapat secara langsung dan bebas diakses oleh masyarakat dan pihak-pihak lain yang berkepentingan melalui internet. Biasanya kanal akses yang digunakan adalah komputer atau handphone melalui media internet, dimana alat-alat tersebut dipergunakan untuk mengakses situs (*website*) departemen atau divisi terkait dimana kemudian user dapat melakukan *browsing* (melalui *link* yang ada) terhadap data atau informasi yang dibutuhkan.

b. *Interact*

Pada kelas *interact* telah terjadi komunikasi dua arah antara pemerintah dengan yang berkepentingan ada dua jenis aplikasi yang bisa dipergunakan yang pertama adalah bentuk portal dimana situs terkait memberikan fasilitas searching bagi yang ingin mencari data atau informasi secara spesifik (pada kelas *publish*, *user* hanya dapat mengikuti *link*). Yang kedua adalah pemerintah menyediakan kanal dimana masyarakat dapat melakukan diskusi dengan unit-unit tertentu yang berkepentingan, baik secara langsung (seperti *chatting*, *tele-conference*, *web-TV*, dan lain sebagainya) maupun tidak langsung

(melalui *e-mail*, *frequent ask question*, *newsletter*, *mailing list*, dan lain sebagainya).

c. *Transact*

Yang terjadi pada kelas ini adalah interaksi dua arah seperti pada *kelas interact*. Hanya saja terjadi sebuah transaksi yang berhubungan dengan perpindahan uang dari satu pihak ke pihak lainnya (tidak gratis, masyarakat harus membayar jasa pelayanan yang diberikan oleh pemerintah atau mitra kerjanya). Aplikasi ini jauh lebih rumit dibandingkan dengan dua kelas lainnya karena harus adanya sistem keamanan yang baik agar perpindahan uang dapat dilakukan secara aman dan hak-hak privasi berbagai pihak yang bertransaksi terlindungi dengan baik.

5. Tipe Relasi E-Government

Menurut Indrajit (2005:41-45) dalam konsep *E-Government* dikenalkan empat jenis klasifikasi yaitu *Government to Citizens (G2C)*, *Government to Business (G2B)*, *Government to Government (G2G)*, dan *Government to Employees (G2E)* :

a. *Government to Citizens (G2C)*

Tipe ini merupakan aplikasi *e-government* yang paling umum, yaitu dimana pemerintah membangun dan menerapkan berbagai portofolio teknologi informasi dengan tujuan utama untuk memperbaiki hubungan interaksi dengan masyarakat (rakyat). Aplikasi *e-government* pada tipe ini mendekatkan pemerintah dengan rakyatnya

melalui kanal-kanal akses yang beragam agar masyarakat dapat dengan mudah menjangkau pemerintahnya untuk pemenuhan berbagai kebutuhan pelayanan sehari-hari.

b. Government to Business (G2B)

Salah satu tugas utama dari pemerintah adalah membentuk sebuah lingkungan bisnis yang kondusif agar roda perekonomian suatu negara dapat berjalan sebagaimana mestinya. Dalam melakukan aktifitas sehari-harinya, *entity* bisnis semacam perusahaan swasta membutuhkan banyak sekali data dan informasi yang dimiliki oleh pemerintah. Disamping itu, yang bersangkutan juga harus berinteraksi dengan berbagai lembaga kenegaraan karena berkaitan dengan hak dan kewajiban organisasinya sebagai sebuah *entity* berorientasi profit. Diperlukan relasi yang baik antara pemerintah dengan kalangan bisnis tidak saja bertujuan untuk memperlancar para praktisi bisnis dalam menjalankan roda perusahaannya, namun lebih jauh lagi banyak hal yang dapat menguntungkan pemerintah jika terjadi relasi interaksi yang baik dan efektif dengan industri swasta.

c. Government to Government (G2G)

Di era globalisasi ini terlihat jelas adanya kebutuhan bagi negara-negara untuk saling berkomunikasi secara lebih *intens* dari hari ke hari. Kebutuhan untuk berinteraksi antara satu pemerintah dengan pemerintah setiap harinya tidak hanya berkisar pada hal-hal yang

berbau diplomasi semata, namun lebih jauh lagi untuk memperlancar kerjasama antara negara dan kerjasama antar *entity-entity* negara (masyarakat, industri, perusahaan, dan lain-lain) dalam melakukan hal-hal yang berkaitan dengan administrasi perdagangan, proses-proses politik, mekanisme hubungan sosial budaya, dan lain sebagainya.

d. *Government to Employees (G2E)*

Aplikasi *e-government* juga diperuntukan untuk meningkatkan kinerja dan kesejahteraan para pegawai negeri atau karyawan pemerintah yang bekerja di sejumlah industri sebagai pelayan masyarakat.

E. E-Budgeting

1. Pengertian *E-Budgeting*

Menurut perwali (peraturan wali kota) Surabaya pasal 1 ayat 71 Nomor 73 Tahun 2012 tentang Pedoman Teknis Pelaksanaan Anggaran Belanja Langsung dan Pengadaan Barang/Jasa, *E-Budgeting* adalah sistem penyusunan anggaran yang didalamnya termasuk aplikasi program komputer berbasis web untuk memfasilitasi proses penyusunan anggaran belanja daerah. Penganggaran (*budgeting*) merupakan proses pada tahap persiapan yang diperlukan sebelum dimulainya penyusunan rencana, pengumpulan berbagai data dan informasi yang perlu, pembagian tugas perencanaan, penyusunan rencananya. implementasi dari rencana tersebut, sampai pada akhirnya terdapat tahap pengawasan dan evaluasi dari hasil

rencana itu. Hasil dari kegiatan penganggaran (*budgeting*) adalah anggaran (*budget*).

Menurut R.A. Supriyono, anggaran adalah suatu rencana terinci yang dinyatakan secara formal dalam ukuran kuantitatif, biasanya dinyatakan dalam satuan uang, untuk perolehan dan penggunaan sumber-sumber suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu, biasanya satu tahun. *E-Budgeting* merupakan aplikasi teknologi informasi atau perangkat lunak untuk mendukung siklus penganggaran, mulai dari perencanaan, pembuatan program, sampai dengan kendali dan evaluasi.

2. Manfaat E-Budgeting

E-Budgeting memiliki manfaat yang sangat penting bagi sebuah perusahaan atau instansi terkait yaitu sebagai berikut :

- a. Kontrol akan lebih mudah dilakukan Dengan adanya kontrol menggunakan *e-budgeting* dapat dengan mudah mengetahui siapa saja yang berhak mengakses dan mengubah anggaran. Namun demikian manfaat dari kontrol ini harus diseimbangkan dengan asumsi orang yang berhak dan dapat dipercaya.
- b. Kontrol dapat dilakukan sejak tahap perencanaan, jadi pada tahap ini *e-budgeting* di desain untuk dapat menolak segala usulan yang dianggap tidak relevan, seperti anggaran yang “mengada-ada” dapat diminimalkan. Sehingga pada proses kontrol yang dilakukan sejak tahap perencanaan sangat penting karena untuk meminimalisir kejahatan dalam pengaturan anggaran.

- c. Transparansi anggaran dapat ditingkatkan, dengan adanya transparansi anggaran, maka semua anggaran yang dikeluarkan akan menjadi terlihat pengeluarannya. Jadi semua bentuk pengeluaran tetap dalam pengawasan oleh pihak-pihak yang bersangkutan. Sehingga kemungkinan kecil kejahatan seperti korupsi dapat diatasi.
- d. Kontrol realisasi anggaran akan menjadi lebih mudah dilakukan. Pelaksanaan program dan keterserapan anggaran dapat diketahui secara langsung ketika sudah dilaporkan ke sistem. Dengan catatan, sistem *E-Budgeting* memuat segala fitur yang akan dicapai nantinya. Dengan demikian, pemerintah menjadi lebih akuntabel, karena setiap rupiah pengeluaran dapat dilacak dengan mudah.

3. Tujuan E-Budgeting

Anggaran sangat dibutuhkan oleh sebuah perusahaan karena anggaran dapat mencegah pengeluaran-pengeluaran bagi hal-hal atau aktivitas-aktivitas yang tidak dibenarkan oleh undang-undang. Berikut merupakan tujuan dalam pengaplikasian *E-Budgeting* yaitu :

- a. Meningkatkan efisiensi anggaran belanja dan produktifitas proses bisnis korporasi atau perusahaan di semua area manajemennya.
- b. Digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan investasi dana.
- c. Memberikan batasan atas jumlah dana yang dicari dan digunakan.
- d. Merinci jenis sumber dana yang dicari maupun jenis investasi dana, sehingga dapat memudahkan pengawasan.

- e. Merasionalkan sumber dan investasi dana agar dapat mencapai hasil yang maksimal.
- f. Menyempurkan rencana yang telah disusun, karena dengan anggaran lebih jelas dan nyata terlihat.
- g. Menampung dan menganalisis serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan.
- h. Meningkatkan proteksi anggaran serta pengawasan atas anggaran tersebut baik penggunaan maupun pada saat penyusunan.
- i. Mengatasi tindak korupsi melalui penyelewengan anggaran.

4. Ciri-Ciri E-Budgeting

E-Budgeting memiliki beberapa ciri-ciri yaitu sebagai berikut :

- a. Anggaran diklasifikasikan menurut jenis pengeluaran dan penerimaan.
- b. Berorientasi ke belakang (*Backward oriented*), artinya anggaran tahun sebelumnya dijadikan acuan untuk menyusun anggaran tahun berjalan.
- c. Bersifat inkremental karena memasukan unsur tambahan atau marjinal terhadap anggaran tahun yang lalu sebagai dasar penyusunan anggaran tahun berikutnya.
- d. Menitikberatkan pada *input* dari semua kegiatan daripada *outputnya*.

5. Keuntungan dan Kekurangan E-Budgeting

Terdapat berbagai keuntungan dan kekurangan dari penggunaan *E-Budgeting*. Keuntungan Penggunaan *E-Budgeting*, terdapat berbagai keuntungan yang diberikan dalam penggunaan *E-Budgeting* yaitu sebagai berikut :

- a. Dapat meningkatkan efisiensi anggaran belanja dan produktifitas proses bisnis korporasi atau perusahaan di semua area manajemennya

(Riset pengembangan, pemasaran, sumber daya manusia, produksi dan keuangan).

- b. Meminimalisir adanya korupsi dan penyelewengan anggaran belanja.
- c. Memudahkan pengawasan dan menghindari tatap muka dalam bertransaksi.
- d. *Backward oriented* dapat menjamin kepastian dibandingkan dengan *forward oriented* karena keadaan dimasa depan sulit untuk diprediksi.
- e. Sederhana dan mudah dioperasikan karena tidak memerlukan analisis yang rumit.
- f. Anggaran tidak bisa diubah oleh siapapun, sebab *password* hanya akan diketahui oleh Kepala Daerah atau otoritas tertentu.
- g. Semua anggaran yang dikeluarkan lebih efektif dipergunakan untuk kepentingan masyarakat atau korporasi.
- h. Semua pertanggung jawaban anggaran menjadi lebih transparan.

Terdapat berbagai kekurangan yang diberikan dalam penggunaan *E-Budgeting* yaitu sebagai berikut :

- a. Sistem dapat dibobol dari luar oleh orang-orang yang tidak bertanggung jawab, jika pengamanan dari sistem *E-Budgeting* tidak diperkuat sebelumnya.
- b. Pada tahap dan proses pembuatan keputusan dan kebijakan implementasi *E-Budgeting* sarat dengan kepentingan politis dan kepentingan pribadi. Contohnya yaitu para petualang politik penguasa dan kepentingan pribadi bersekongkol dengan pengusaha atau

supplier E-Budgeting untuk pengadaannya. Sehingga untuk harga dan pembagian keuntungannya dapat diatur dan tahu sama tahu.

- c. Dimanfaatkannya anggaran belanja ataupun penggelembungan dana sebelum diinputkan ke sistem, oleh oknum yang tidak bertanggung jawab.
- d. Memanfaatkan ketelatenan pemimpin dalam menggunakan sistem *e-budgeting* ini, ketelatenan pemimpin sangat diharapkan dalam pengawasan ini.

Tabel 2. Perbandingan Proses Manual dan Elektronik

Perbandingan Proses Manual dan Elektronik		
Perbandingan	Proses Manual	Proses Elektronik
Pengusulan	Hard Copy	Langsung Internet
Perubahan Usulan	Hard Copy	Langsung Internet
Penelitian Usulan	Hard Copy	Langsung Edit
Report – Report	Susah	Sesuai Permintaan

Sumber : Dokumen Bina Pogram 2015

F. Perencanaan Pembangunan berbasis Anggaran

1. Perencanaan Pembangunan

Perencanaan dan pembangunan memiliki hubungan keterkaitan yang tidak dapat dipisahkan dalam rangka pembangunan suatu negara secara keseluruhan. Perencanaan adalah suatu proses yang dilakukan secara bertahap dalam mencapai suatu tujuan di masa depan. Menurut

Siagian (2008:108), perencanaan merupakan keseluruhan dari proses pemikiran dan penentuan secara matang daripada hal-hal yang akan dikerjakan dimasa yang akan datang dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan. Sedangkan mengacu nitisastro dalam Tjokromidojo (2008:4) sebagai berikut:

“Perencanaan ini pada dasarnya berkisar kepada dua hal, yang pertama, ialah penentuan pilihan secara sadar mengenai tujuan konkrit yang hendak dicapai dalam jangka waktu tertentu atas dasar nilai-nilai yang dimiliki oleh masyarakat yang bersangkutan dan yang kedua ialah pilihan diantara cara-cara alternatif serta rasional guna mencapai tujuan tersebut”.

Menurut Albert Waterson dalam Tjokroamidjojo (2008:12)

Perencanaan Pembangunan adalah:

- d. Perencanaan pembangunan adalah “melihat ke depan dengan mengambil pilihan berbagai alternatif dari kegiatan untuk mencapai tujuan masa depan tersebut dengan terus mengikuti supaya pelaksanaannya tidak menyimpang dari tujuan”.
- e. Perencanaan pembangunan adalah suatu pengarahan penggunaan sumber sumber pembangunan (termasuk sumber-sumber ekonomi) yang tak terbatas adanya, untuk mencapai tujuan keadaan sosial ekonomi yang lebih baik secara lebih efisien dan efektif.

Sedangkan pembangunan pada dasarnya merupakan usaha yang dilakukan secara sadar oleh suatu bangsa atau pemerintah untuk mengubah dari suatu keadaan yang kurang baik menjadi keadaan yang lebih baik, Siagian (2008:76). Pada hakekatnya perubahan yang diharapkan adalah perubahan kearah yang lebih baik, seperti peningkatan pendapatan, terbukanya lapangan kerja, tersedianya sarana sandang, pangan dan papan yang memadai dan sebagainya. Pembangunan gencar dilakukan di negara-negara yang sedang mengalami perubahan dari

masyarakat tradisional agraris ke arah masyarakat maju dan mulai mengembangkan industri seperti halnya di Negara Indonesia.

Pengertian lain dari perencanaan pembangunan, menurut Tjokroaminoto (2008:12) adalah suatu pengarahan penggunaan sumber-sumber pembangunan (termasuk sumber-sumber ekonomi) yang terbatas untuk mencapai tujuan keadaan sosial efisien dan efektif. Sedangkan menurut Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional, yang dimaksud dengan perencanaan pembangunan ialah Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional. Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional adalah suatu kesatuan tata cara perencanaan pembangunan untuk menghasilkan rencana-rencana pembangunan jangka panjang, jangka menengah dan tahunan, yang dilaksanakan oleh unsur penyelenggara negara dan masyarakat di tingkat pusat dan daerah. Dari penjelasan para ahli di atas, dapat disimpulkan secara umum bahwa pengertian perencanaan pembangunan proses pemikiran penentuan secara matang yang dikerjakan secara bertahap dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan.

2. Fungsi-Fungsi Perencanaan Pembangunan

Adapun fungsi-fungsi perencanaan pembangunan sebagaimana dijelaskan oleh Tinbergen dalam Tjokroaminoto (2008:41), diantaranya :

- a. Rencana-rencana Perspektif
Rencana perspektif memiliki ruang lingkup yang lebih luas dibandingkan dari jenis rencana-rencana lainnya. Tujuan dari

- rencana perspektif sendiri yaitu untuk memberikan latar belakang pada rencana-rencana jangka pendek, sehingga masalah-masalah yang harus dipecahkan dalam jangka waktu yang lama dapat diperhitungkan dalam perencanaan jangka pendek.
- b. Rencana-rencana Jangka Menengah
Rencana jangka menengah biasanya meliputi jangka waktu empat tahun, lima tahun, atau enam tahun. Salah satu keuntungan dari rencana ini bahwa rencana ini bukan saja menggambarkan hal-hal yang dapat dicapai dalam masa transisi, tetapi juga mengenai hal-hal yang bisa dicapai sesudah itu.
 - c. Rencana-rencana Tahunan
Rencana ini bertugas untuk menetapkan cara pelaksanaan kebijaksanaan pemerintah. Rencana ini disusun sesuai dengan taksiran *budget* dan merupakan kewajiban dari pemerintah.
 - d. Penelitian Pendahuluan
Penelitian ini memiliki fungsi sebagai pandangan persiapan rencana sehingga dapat dengan jelas dilihat masalahnya secara tersendiri.
 - e. Studi Pra-investasi
Studi pra-investasi dilakukan guna menyusun rencana lima tahun yang biasa dilakukan oleh ahli yang mengatur kegiatan-kegiatan yang telah direncanakan.
 - f. Perumusan dari Proyek-proyek
Perumusan proyek memerlukan diskusi untuk mengumpulkan data-data dan keputusan mengenai alokasi, ruang lingkup dan besarnya suatu proyek.
 - g. Menetapkan Pedoman-pedoman dan Ukuran-ukuran
Penetapan pedoman dan ukuran dilakukan untuk menyeragamkan cara-cara penilaian proyek serta untuk mencegah terjadinya sistem penilaian yang bersimpang siur

Dari pemaparan fungsi-fungsi perencanaan pembangunan di atas dapat di tarik suatu kesimpulan perencanaan pembangunan memiliki tahapan-tahapan yang harus dilalui baik melalui dari segi rencana sampai dengan teknis secara berkelanjutan dalam melaksanakan program dan kegiatan dalam penetapan perencanaan pembangunan.

3. Pembangunan Daerah

Sasaran utama dari pembangunan nasional adalah meningkatkan pertumbuhan ekonomi serta pemerataan hasil-hasilnya demikian juga ditujukan bagi pemantapan stabilitas nasional. Hal tersebut sangat ditentukan keadaan pembangunan secara kedaerahan. Dengan demikian para perencana pembangunan nasional harus mempertimbangkan aktifitas pembangunan dalam konteks kedaerahan tersebut sebab masyarakat secara keseluruhan adalah bisnis dan bahkan merupakan faktor yang sangat menentukan bagi keberhasilan pembangunan nasional.

Sehubungan dengan keterangan di atas, maka perlu diuraikan pengertian pembangunan daerah seperti dikemukakan oleh Sukirno (2006:98) yaitu:

- a. Sebagai pembangunan negara ditinjau dari sudut ruang atau wilayahnya dan dalam konteks ini istilah yang paling tepat digunakan adalah pembangunan wilayah.
- b. Strategi pembangunan daerah dimaksudkan sebagai suatu langkah untuk melengkapi strategi makro dan sektoral dari pembangunan nasional.

Dengan dilaksanakannya pembangunan wilayah bukanlah semata-mata terdorong oleh rendahnya tingkat hidup masyarakat melainkan merupakan keharusan dalam meletakkan dasar-dasar pertumbuhan ekonomi nasional yang sehat, untuk masa yang akan datang. Dengan dilaksanakannya pembangunan daerah diharapkan dapat menaikkan taraf hidup masyarakat sekaligus merupakan landasan pembangunan nasional akan berhasil apabila pembangunan masyarakat berhasil dengan baik. Pada dasarnya pembangunan daerah adalah berkenaan dengan tingkat dan perubahan selama kurun waktu

tertentu suatu set variabel-variabel, seperti produksi, penduduk, angkatan kerja, rasio modal tenaga, dan imbalan bagi faktor (faktor *returns*) dalam daerah di batasi secara jelas (Sirojuzilam dan Mahali, 2010:89).

Dalam upaya pembangunan regional, masalah yang terpenting yang menjadi perhatian para ahli ekonomi dan perencanaan wilayah adalah menyangkut proses pertumbuhan ekonomi dan pemerataan pembangunan. Perbedaan teori pertumbuhan ekonomi wilayah dan teori pertumbuhan ekonomi nasional terletak pada sifat keterbukaannya. Dalam sistem wilayah mobilitas barang maupun orang atau jasa relatif lebih terbuka, sedangkan pada skala nasional bersifat lebih tertutup (Sirojuzilam, 2005:54).

Pembangunan daerah menurut Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah merupakan pembangunan yang segala sesuatunya dipersiapkan dan dilaksanakan oleh daerah, mulai dari perencanaan, pembiayaan, pelaksanaan sampai dengan pertanggung jawabannya. Dalam kaitan ini daerah memiliki hak otonom. Sedangkan pembangunan wilayah merupakan kegiatan pembangunan yang perencanaan, pembiayaan, dan pertanggungjawabannya dilakukan oleh pusat, sedangkan pelaksanaannya bisa melibatkan daerah di mana tempat kegiatan tersebut berlangsung (Munir, 2002:120). Perbedaan kondisi daerah membawa implikasi bahwa corak pembangunan yang diterapkan di setiap daerah akan berbeda pula.

Peniruan mentah-mentah terhadap pola kebijaksanaan yang pernah diterapkan dan berhasil pada suatu daerah, belum tentu memberi manfaat

yang sama bagi daerah yang lain (Munir, 2002:86). Pada dasarnya pembangunan daerah dilakukan dengan usaha-usaha sendiri dan bantuan teknis serta bantuan lain-lain dari pemerintah. Dalam arti ekonomi pembangunan daerah adalah memajukan produksi pertanian dan usaha-usaha pertanian serta industri dan lain-lain yang sesuai dengan daerah tersebut dan berarti pula merupakan sumber penghasilan dan lapangan kerja bagi penduduk.

Dalam strategi pembangunan wilayah aspek-aspek pokok yang penting dipecahkan adalah: di daerah-daerah mana serangkaian pembangunan selayaknya dijalankan. Untuk beberapa proyek letak daerahnya sudah khusus dan tidak dapat lagi dipindahkan, seperti proyek bendungan untuk tenaga listrik dan irigasi, proyek pertambangan dan sebagainya. Dalam rangka pembangunan manusia seutuhnya dan pembangunan seluruhnya masyarakat Indonesia, pembangunan daerah perlu dipacu secara bertahap. Untuk menjamin agar pembangunan daerah dapat memberikan sumbangan yang maksimal dalam keseluruhan usaha pembangunan nasional haruslah dilakukan kordinasi yang baik antara keduanya.

Hal ini berarti bahwa pemerintah daerah harus mempertimbangkan berbagai rencana pemerintah pusat maupun di daerah lain. Sebelum suatu daerah menyusun berbagai langkah-langkah dalam pembangunan daerahnya, dengan demikian suatu daerah mempunyai kekuasaan yang lebih terbatas dalam usaha mencapai tujuan pembangunannya sebab program pembangunan daerah yang akan dilaksanakan suatu daerah tidak dapat bertentangan dengan

program pembangunan yang telah ditetapkan oleh pemerintah pusat. Jadi pada hakekatnya perencanaan pembangunan yang dilaksanakan oleh sesuatu daerah merupakan pelengkap perencanaan pembangunan yang dilaksanakan oleh pemerintah pusat yaitu membuat suatu program untuk menyebarkan proyek-proyek ke berbagai daerah dengan tujuan agar penyebaran tersebut akan memberikan sumbangan yang optimal kepada usaha pemerintah untuk membangun.

Namun dalam prakteknya tujuan tersebut tidak selalu tercapai karena perencanaan yang jauh dari sempurna oleh sesuatu daerah, organisasi tidak efisien, kurangnya informasi mengenai potensi daerah dan berbagai faktor lain. Sebagai akibat banyaknya kekurangan dalam merumuskan dan melaksanakan penyebaran proyek-proyek ke berbagai daerah, pemerintah daerah dengan bantuan badan perencana daerah yang bersangkutan haruslah secara aktif membantu perumusan rencana pembangunan yang dilaksanakan oleh pemerintah pusat. Dalam mewujudkan sasaran jangka panjang pembangunan, yakni menuju masyarakat yang adil dan makmur telah dilakukan berbagai upaya yang mengarah pada tercapainya cita-cita tersebut.

Pembangunan daerah yang merupakan rangkaian yang utuh dari pembangunan nasional pada beberapa tahun terakhir telah mulai menunjukkan kemajuan yang berarti dalam meningkatkan kinerja dari daerah tersebut. Proses pembangunan bukan hanya ditentukan oleh aspek ekonomi semata, namun demikian pertumbuhan ekonomi merupakan unsur yang penting dalam proses pembangunan daerah. Pertumbuhan ekonomi yang

tinggi masih merupakan target utama dalam rencana pembangunan daerah disamping pembangunan sosial. Pertumbuhan ekonomi setiap daerah akan sangat bervariasi sesuai dengan potensi ekonomi yang dimiliki oleh daerah tersebut. Pertumbuhan ekonomi yang tinggi diharapkan akan meningkatkan kesejahteraan masyarakat (Simanjuntak, 2003:78).

4. Penganggaran Publik (*Public Budgeting*)

Anggaran merupakan instrumen perencanaan dan pengendalian manajemen yang berperan penting dalam organisasi sektor publik. Menurut Mardiasmo (2009:12), “Anggaran sektor publik merupakan instrumen akuntabilitas atas pengelolaan dana publik dan pelaksanaan program-program yang dibiayai dengan uang publik”. Sedangkan menurut Freeman yang dikutip oleh Deddi (2006:48), “Anggaran adalah sebuah proses yang dilakukan oleh organisasi sektor publik untuk mengalokasikan sumber daya yang dimilikinya ke dalam kebutuhan-kebutuhan yang tidak terbatas (*the process of allocation resources to unlimited demands*)”.

Anggaran menjadi penghubung antara sumber daya keuangan dengan perilaku manusia dalam rangka pencapaian tujuan keuangan. Berbeda dengan sektor swasta, sektor publik lebih terbuka mengenai masalah penganggaran dengan menginformasikan kepada publik untuk dikritik, didiskusikan dan diberi masukan, sedangkan sektor swasta lebih tertutup terhadap masalah anggaran. Unsur-unsur yang terdapat dalam suatu anggaran, yaitu :

- a. Rencana, yaitu suatu penentuan terlebih dahulu tentang kegiatan yang akan dilakukan di waktu yang akan datang.

- b. Meliputi seluruh kegiatan organisasi, yaitu mencakup kegiatan yang dilakukan manajemen dalam menjalankan fungsi perencanaan dan pengendalian.
- c. Dinyatakan dalam unit (satuan) moneter atau satuan ukuran yang lain, yaitu suatu unit yang dapat diterapkan pada berbagai kegiatan perusahaan di masa yang akan datang.
- d. Jangka waktu tertentu yang akan datang, yaitu menunjukkan bahwa berlakunya suatu anggaran adalah untuk masa yang akan datang.

Dari penjelasan dari beberapa ahli di atas dapat disimpulkan penganggaran publik merupakan instrumen akuntabilitas atas pengelolaan dana, anggaran menjadi penghubung antara sumber daya keuangan dengan perilaku manusia untuk mencapai suatu pencapaian tujuan keuangan, berbeda dengan penganggaran sektor publik sebagaimana sektro publik lebih terbuka mengenai penganggaran, sedangkan sektor swasta lebih tertutup mengenai masalah anggaran.

5. Fungsi Anggaran Sektor Publik

Anggaran tidak hanya sebuah rencana tahunan, tetapi juga merupakan bentuk akuntabilitas atas pengelolaan dana publik yang dibebankan kepada organisasi sektor publik seperti pemerintah. Mardiasmo (2009:63-66) menguraikan fungsi utama anggaran sektor publik diantaranya:

- a. Anggaran sebagai alat perencanaan (*planning tool*)

Dengan adanya anggaran, organisasi tahu apa yang harus dilakukan dan ke arah mana kebijakan yang dibuat.

- b. Anggaran sebagai alat pengendalian (*control tool*)

Dengan adanya anggaran organisasi sektor publik dapat menghindari adanya pengeluaran yang terlalu besar (*overspending*) atau adanya penggunaan dana yang tidak semestinya (*misspending*).

c. Anggaran sebagai alat kebijakan fiskal (*fiscal tool*)

Melalui anggaran dapat diketahui arah kebijakan fiskal pemerintah, sehingga dapat digunakan untuk mendorong, memfasilitasi, dan mengkoordinasi kegiatan ekonomi masyarakat, sehingga dapat mempercepat pertumbuhan ekonomi.

d. Anggaran sebagai alat politik (*political tool*)

Melalui anggaran dapat dilihat komitmen pengelola dalam melaksanakan program-program yang telah dijanjikan dalam sektor publik.

e. Anggaran sebagai alat koordinasi dan komunikasi (*coordination and communication*)

Melalui dokumen anggaran yang komprehensif sebuah bagian atau unit kerja atau departemen yang merupakan suborganisasi dapat mengetahui apa yang harus dilakukan dan juga apa yang akan dilakukan oleh bagian atau unit kerja lainnya.

f. Anggaran sebagai alat penilaian kinerja (*performance measurement tool*)

Anggaran adalah suatu ukuran yang bisa menjadi patokan apakah suatu bagian atau unit kerja telah memenuhi target baik berupa terlaksananya aktivitas maupun terpenuhinya efisiensi biaya.

g. Anggaran sebagai alat motivasi (*motivation tool*)

Anggaran dapat digunakan sebagai alat motivasi dengan menjadikan nilai-nilai nominal yang tercantum sebagai target pencapaian.

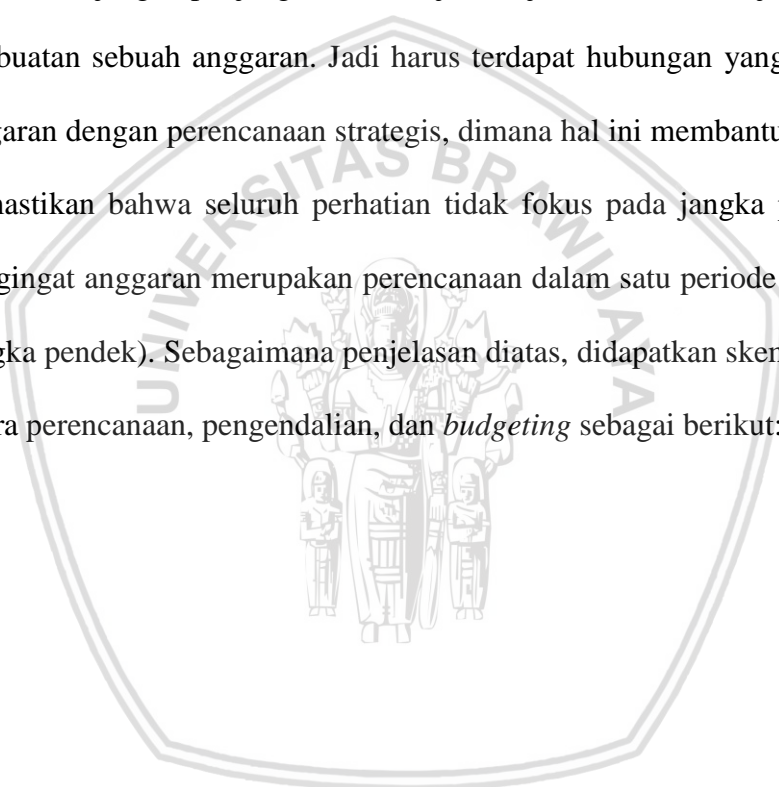
- h. Anggaran sebagai alat menciptakan ruang publik (*public sphere*)
- i. Masyarakat, Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM), Perguruan Tinggi, dan berbagai organisasi kemasyarakatan harus terlibat dalam proses penganggaran publik.

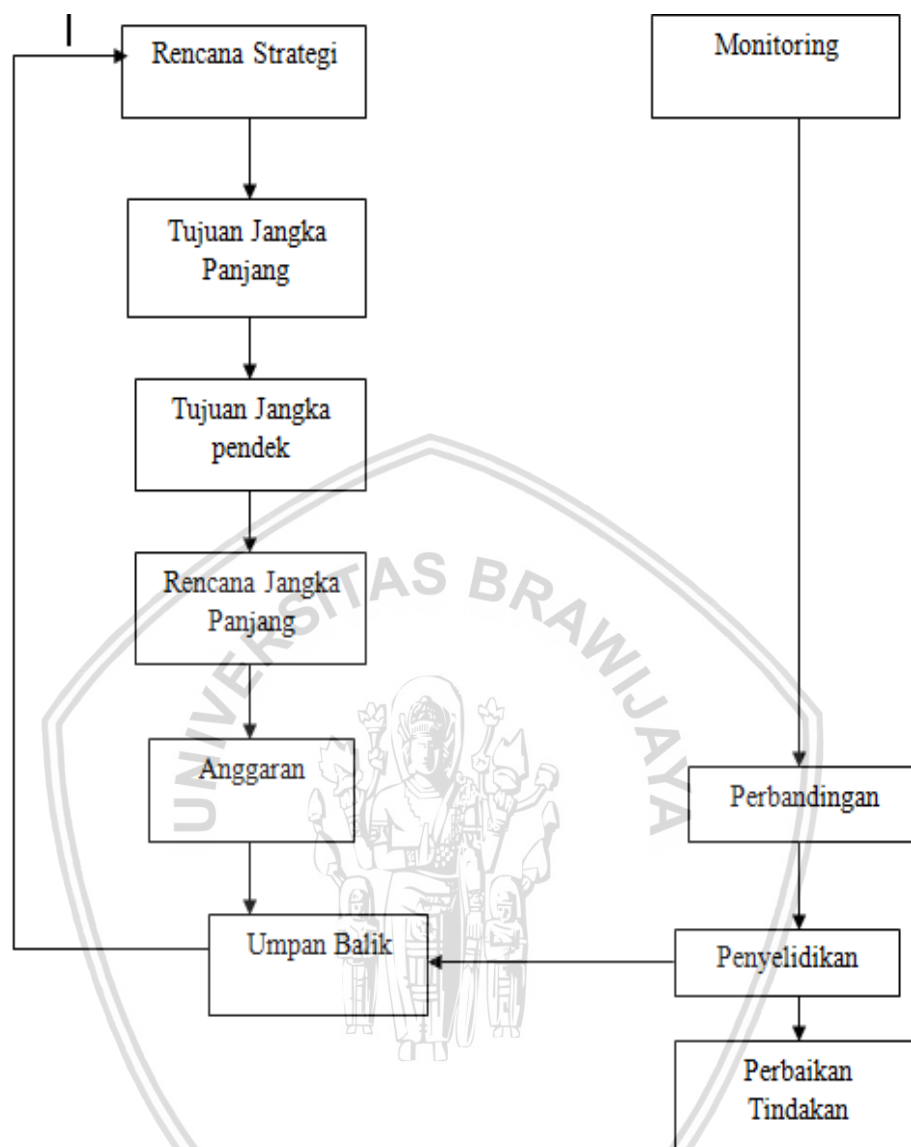
Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan fungsi anggaran sangatlah penting sebagai instrument akuntabilitas atas pengelolaan dana. Fungsi anggaran sektor publik bukan hanya sekedar rencana tahunan di dalam organisasi publik akan tetapi anggaran merupakan hal yang penting dalam suatu kegiatan perencanaan.

6. Perencanaan Anggaran

Anggaran merupakan rencana perusahaan secara keseluruhan, sehingga anggaran dapat dikatakan sebagai perencanaan dan pengendalian laba menyeluruh. Terdapat hubungan yang erat antara anggaran, perencanaan dan pengendalian, dimana perencanaan digunakan untuk melihat kedepan terkait dengan tindakan apa yang seharusnya diambil untuk mencapai tujuan tertentu, sedangkan pengendalian lebih melihat kebelakang, menentukan apa yang sebenarnya telah terjadi dan membandingkannya dengan perencanaan. Fungsi utama manajemen adalah perencanaan dan pengendalian, dimana faktor kesuksesan utama organisasi tergantung dari kompetensi manajemen dalam merencanakan dan mengendalikan aktivitas.

Komponen utama dari perencanaan itu sendiri adalah anggaran. Sebelum anggaran dibuat, suatu organisasi harus membuat perencanaan strategis, dimana dalam perencanaan strategis tersebut diidentifikasi strategi untuk aktivitas dan operasi masa depan, umumnya mencakup setidaknya lima tahun. Organisasi dapat menerjemahkan seluruh strategi dalam tujuan jangka pendek dan jangka panjang, dimana tujuan-tujuan tersebut menjadi dasar dari pembuatan sebuah anggaran. Jadi harus terdapat hubungan yang kuat antara anggaran dengan perencanaan strategis, dimana hal ini membantu manajemen memastikan bahwa seluruh perhatian tidak fokus pada jangka pendek saja, mengingat anggaran merupakan perencanaan dalam satu periode tertentu saja (jangka pendek). Sebagaimana penjelasan diatas, didapatkan skema hubungan antara perencanaan, pengendalian, dan *budgeting* sebagai berikut:





Gambar 6. Planning, Control, & Budget
Sumber: Hansen & Maryanne M. Mowen (2007:316)

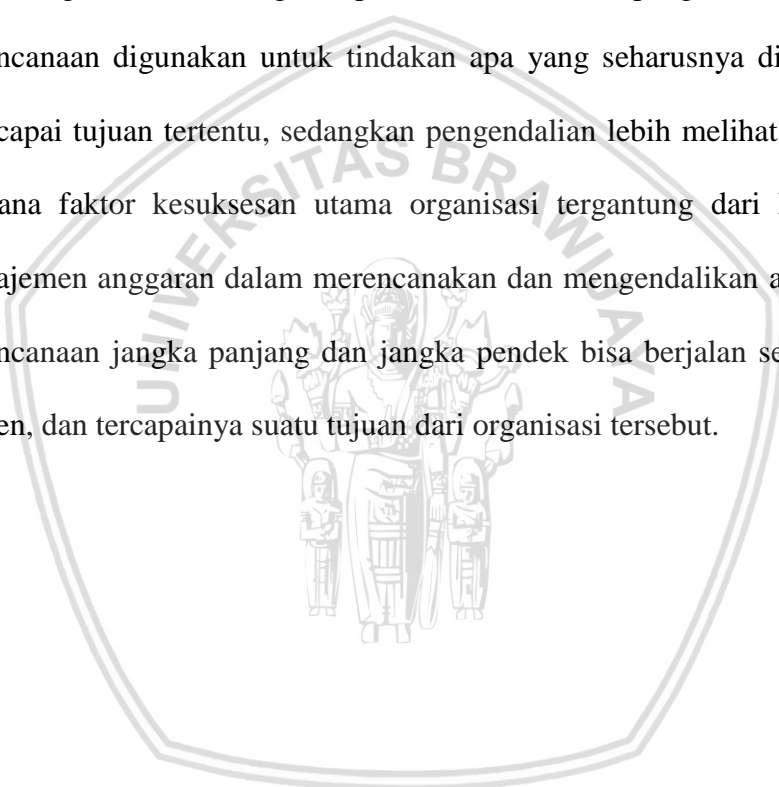
Terdapat tiga tipe dari aktivitas perencanaan dan pengendalian (Anthony dan Young, 2003:87), yaitu:

- Formulasi strategi
Merupakan proses memutuskan tujuan organisasi dan strategi yang akan dijalani dalam upaya untuk mencapainya.
- Pengendalian pekerjaan
Merupakan proses untuk memastikan bahwa operasi dijalankan secara efektif dan efisien. Aktivitas pengendalian pekerjaan bervariasi tergantung karakteristik operasi organisasi.

c. Manajemen pengendalian

Manajemen pengendalian berada diantara formulasi strategi dan pengendalian pekerjaan. Manajemen pengendalian menerima tujuan dan strategi yang telah ditentukan dalam proses formulasi strategi. Fokus pada implementasi strategi dan upaya untuk mencapai tujuan, manajemen pengendalian berusaha untuk memastikan bahwa organisasi mendesain program yang efektif dan mengimplementasikan secara efisien.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa anggaran berhubungan erat dengan perencanaan dan pengendalian, dimana perencanaan digunakan untuk tindakan apa yang seharusnya diambil untuk mencapai tujuan tertentu, sedangkan pengendalian lebih melihat kebelakang. Dimana faktor kesuksesan utama organisasi tergantung dari kompetensi manajemen anggaran dalam merencanakan dan mengendalikan aktivitas agar perencanaan jangka panjang dan jangka pendek bisa berjalan secara efektif, efisien, dan tercapainya suatu tujuan dari organisasi tersebut.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian adalah suatu proses, yaitu suatu rangkaian langkah-langkah yang dilakukan secara terencana dan sistematis untuk mendapatkan suatu pemecahan masalah atau mendapatkan jawaban terhadap pertanyaan-pertanyaan tertentu (Suryabrata, 1983:65). Berdasarkan tujuan penelitian, penelitian yang berjudul “Implementasi Kebijakan *E-budgeting* Pemerintah Kota Surabaya dalam Perencanaan Pembangunan Berbasis Anggaran”. Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian deskriptif bertujuan untuk memberikan gambaran secara riil mengenai suatu situasi tertentu atau keterkaitan hubungan antara berbagai fenomena secara actual dan teratur. Menurut Koentjaraningrat (1991:290) pengertian penelitian deskriptif yaitu :

“Suatu penelitian yang mempunyai tujuan untuk menggambarkan secara tepat mengenai sifat-sifat individu, keadaan, gejala, atau kelompok-kelompok tertentu, atau dengan tujuan untuk menentukan frekuensi penyebaran suatu gejala, atau adanya hubungan tertentu antara gejala yang satu dengan gejala yang lain dalam masyarakat.”

Sedangkan yang dimaksud dengan pendekatan kualitatif menurut Moelong (2014:6) adalah :

“Penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang

dialami oleh subyek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah.

Penelitian kualitatif memiliki ciri-ciri yang membedakan dengan jenis penelitian lainnya. Ciri tersebut antara lain: latar ilmiah, manusia sebagai alat (*instrument*), metode kualitatif, analisis data secara induktif, teori dasar (*grounded theory*), deskriptif, lebih mementingkan proses daripada hasil, adanya batas yang ditentukan oleh fokus, adanya kriteria untuk keabsahan data, desain bersifat sementara, dan hasil penelitian dirundingkan dan disepakati bersama.

B. Fokus Penelitian

Penetapan fokus penelitian bertujuan untuk membatasi obyek kajian agar peneliti tidak terjebak pada banyaknya data di lapangan, dan untuk menghindari data yang tidak relevan dengan permasalahan dan tujuan penelitian. Sesuai dengan rumusan masalah dan tujuan penelitian, Dengan melihat model implementasi kebijakan publik, maka yang menjadi fokus penelitian ini adalah menggambarkan dan menganalisa pelaksanaan *E-Budgeting* Pemerintah Kota Surabaya di bagian Bina Program Pemerintah Kota Surabaya dengan berdasarkan model implementasi kebijakan publik Merilee S. Grindle. Berdasarkan permasalahan yang telah dirumuskan sebelumnya, maka peneliti membatasi membatasi fokus penelitian sebagai berikut :

1. Implementasi Kebijakan *E-Budgeting* Pemerintah Kota Surabaya Dalam Perencanaan Pembangunan Berbasis Anggaran, meliputi :

a. Isi kebijakan yang meliputi:

- 1) Latar belakang yang mendorong perlunya implementasi kebijakan *E-budgeting* di Kota Surabaya.
- 2) Manfaat implementasi Kebijakan *E-budgeting* bagi Pemerintah Kota Surabaya maupun bagi masyarakat.
- 3) Target perubahan yang ingin dicapai dengan diimplementasikannya Kebijakan *E-budgeting*.
- 4) Struktur dan fungsi kelembagaan dalam implementasi Kebijakan *E-budgeting*.
- 5) Pelaksana implementasi Kebijakan *E-budgeting* oleh masing-masing Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yang akan diimplementasikan.
- 6) Sumber daya yang digunakan untuk Implementasi Kebijakan *E-budgeting*.

b. Kontek Internal dan eksternal dalam Implementasi Kebijakan *E-budgeting* oleh Pemerintah Kota Surabaya dalam rangka perencanaan pembangunan berbasis anggaran, meliputi :

- 1) Kewenangan Organisasi Perangkat Daerah (OPD), dan strategi dari pelaku Kebijakan *E-budgeting*.
- 2) Karakteristik lembaga dan pengaruh lingkungan dalam mengimplementasikan Kebijakan *E-budgeting*.
- 3) Kepatuhan dan respon pelaksana Kebijakan *E-budgeting*.

c. Hasil Implementasi Kebijakan *E-Budgeting* oleh Pemerintah Kota Surabaya, meliputi :

- 1) Dampak kebijakan *E-Budgeting* terhadap efektivitas dan efisiensi pengelolaan anggaran daerah.
- 2) Perubahan karakteristik kelembagaan perencanaan pembangunan sebagai hasil dari Implementasi Kebijakan *E-Budgeting*.

C. Lokasi dan Situs Penelitian

Lokasi penelitian merupakan dimana tempat peneliti melaksanakan penelitian, dimana peneliti dapat melihat keadaan yang sebenarnya dari obyek yang akan diteliti untuk mendapatkan data-data yang cukup akurat, sehingga benar-benar mendapatkan data yang berguna untuk penelitian ini. Lokasi Penelitian ini adalah Kota Surabaya, Provinsi Jawa Timur. Situs penelitian adalah tempat yang lebih spesifik dimana akan menangkap keadaan sebenarnya dari obyek yang akan diteliti guna memperoleh data. Dari penjelasan tersebut peneliti memilih penelitian yaitu :

1. Kantor Bina Program Pemerintah Kota Surabaya;
2. Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Surabaya;
3. Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Kota Surabaya.

Peneliti mengambil daerah ini sebagai lokasi dan situs penelitian didasari oleh sudah berjalannya program elektronik *budgeting* di Kota Surabaya dan menjadi program percontohan implementasi elektronik *budgeting* untuk daerah lainnya, dalam melaksanakan program dan kegiatan

secara elektronik. Sebagai usaha untuk mendukung program pemerintah guna memajukan kesejahteraan penduduk. Selain itu, juga dilandasi dengan potensi yang ada di Kota Surabaya seperti kemajemukan penduduk, dan tingkat pendidikan penduduk, selain itu disaat terjadinya beberapa permasalahan seperti masalah korupsi dan program atau kegiatan yang tidak sesuai tanggal kontraknya yang berimbas pada tingginya partisipasi masyarakat dalam melaksanakan pengawasan melalui pelibatan seluruh lapisan masyarakat.

D. Jenis dan Sumber data

Sumber data merupakan hasil dari menggabungkan kata-kata dan tindakan, serta informasi-informasi yang dapat membantu penelitian tersebut, karena sumber-sumber tersebut merupakan sumber data utama bagi penelitian kualitatif, hal ini disampaikan oleh Lofland yang dikutip oleh Moleong (2014:157). Oleh karena itu maka peneliti membagi sumber data dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Informan, peneliti dalam menentukan informan awal melakukan pengamatan terlebih dahulu, kemudian peneliti memilih informan secara *purposive*, pada subyek penelitian yang menguasai permasalahan yang diteliti "*key informan*". Kemudian untuk mendapatkan informan selanjutnya, peneliti meminta kepada informan awal untuk menentukan siapa aktor selanjutnya yang kompeten dan bisa memberikan informasi sesuai dengan fokus penelitian. Cara seperti ini dikenal dengan istilah "*snowball*" yang dilakukan secara sejalan atau berurutan sampai peneliti mencapai titik jenuh. Dalam penelitian ini, peneliti menetapkan informasi

kunci sesuai dengan bidangnya dan jumlah informan ditetapkan sendiri oleh peneliti berdasarkan pertimbangan waktu dan tempat di mana untuk meneliti informan, selain itu juga tingkat pemahaman informan terhadap permasalahan yang sedang diteliti.

2. Dokumen, yakni teknik dokumentasi yang dipakai untuk memperoleh data melalui bahan-bahan tertulis berupa peraturan atau kebijakan-kebijakan yang lainnya yang berkaitan dengan implementasi kebijakan *e-budgeting* dalam perencanaan pembangunan di Kota Surabaya. Selain itu, peneliti juga mencari data yang berhubungan dengan profil lokasi penelitian. Teknik ini dilaksanakan dalam rangka melengkapi informasi peneliti dan untuk mendapatkan data yang akurat.
3. Tempat dan peristiwa sebagai sumber data tambahan yang dilakukan melalui kegiatan observasi langsung terhadap tempat dan peristiwa yang berkaitan dengan implementasi kebijakan *e-budgeting* dalam perencanaan pembangunan di Kota Surabaya.

Sementara itu, berdasarkan jenis penelitian ini, pada dasarnya terdapat dua klasifikasi data yaitu :

1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari sumber asli dengan cara mengamati, mencatat dan mewawancarai langsung dengan pihak yang berkaitan dengan dengan implementasi kebijakan *e-budgeting* dalam perencanaan pembangunan berbasis anggaran di Kota Surabaya. Dengan demikian, untuk menjadi informasi yang diperlukan dalam

penelitian ini masih membutuhkan proses pengolahan lebih lanjut. Sementara itu, data primer dalam penelitian ini diperoleh melalui wawancara dengan:

- a. Ibu T (P:31th), selaku staf Bina Program Kota Surabaya;
- b. Bapak A (L:36th) selaku staf Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Surabaya;
- c. Bapak E (L:38th) selaku Kepala Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Kota Surabaya.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang didapat oleh peneliti dengan dari bantuan orang lain atau hasil kerja orang lain. Data atau informasi tersebut dapat berbentuk dokumen, laporan, catatan, maupun arsip-arsip yang berhubungan dengan fokus penelitian, yaitu Rencana Strategis Bagian Bina Program 2010-2015, Rencana Strategis Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Surabaya 2010-2015, Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kota Surabaya 2010-2015, beberapa regulasi, dan lain sebagainya.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dilaksanakan guna memperoleh data-data sebagaimana yang diperlukan untuk penelitian ini, maka dari itu peneliti menggunakan tiga teknik dalam pengumpulan data sesuai dengan jenis

penelitian yang dilaksanakan, yakni penelitian deskriptif melalui pendekatan kualitatif, yaitu:

1. *Interview* (Wawancara)

Merupakan metode dimana peneliti mengadakan tanya jawab atau wawancara langsung dengan informan atau narasumber terkait yang ada di lapangan guna memperoleh keterangan atau informasi yang berhubungan dengan permasalahan-permasalahan yang diangkat oleh peneliti tersebut. Dalam penelitian “Implementasi Kebijakan *E-Budgeting* dalam Perencanaan Pembangunan Berbasis Anggaran di Bagian Bina Program Pemerintah Kota Surabaya”, wawancara ini dilakukan dengan bidang penelitian dan pengembangan *E-Budgeting* Perencanaan Pembangunan Kota Surabaya, dan terkait dengan permasalahan dalam perencanaan anggaran pembangunan. Sedangkan narasumber merupakan seseorang yang dikemukakan peneliti pada data primer diatas. Di dalam penelitian kualitatif ini seringkali melakukan penggabungan teknik observasi partisipatif dengan wawancara dan selama peneliti melakukan sebuah observasi juga dilakukannya *interview* terhadap orang-orang atau narasumber yang terlibat didalamnya.

2. Observasi (pengamatan)

Pada tahap teknik pengumpulan data ini dilaksanakan dengan melakukan pengamatan secara langsung di lapangan dimana observasi yang akan dilaksanakan adalah observasi terhadap subyek, perilaku subyek selama wawancara, interaksi subyek dengan peneliti, dan hal-hal

yang dianggap relevan, sehingga dapat memberikan data tambahan terhadap hasil wawancara.

3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan cara mendapatkan data dengan memahami, mengamati, serta melakukan pencatatan atau membuat salinan dari dokumen-dokumen, arsip-arsip, ataupun literatur yang terkait dan berhubungan dengan obyek atau permasalahan dalam penelitian yang dilakukan berupa citra gambar/foto wawancara dan pelaksanaan musyawarah perencanaan pembanguann (musrenbang), pedoman wawancara, maupun peraturan perundang-undangan yang berlaku untuk mendeskripsikan implementasi Kebijakan *E-budgeting* dalam perencanaan pembangunan berbasis anggaran.

F. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah alat bantu yang digunakan untuk melakukan penelitian, khususnya dalam kegiatan pengumpulan data. Dalam penelitian “Implementasi Kebijakan *E-budgeting* dalam Perencanaan Pembangunan Berbasis Anggaran di Bagian Bina Program Pemerintah Kota Surabaya”. Untuk mendukung proses pengumpulan data dan pengambilan data yang diinginkan, peneliti menggunakan instrumen penelitian berupa:

1. Peneliti sendiri

Peneliti sendiri yang melakukan penggalian data yang berhubungan dengan masalah yang sedang diteliti serta berbagai fenomena yang terjadi

yang berkaitan mengenai permasalahan yang terjadi dalam pelaksanaan penelitian.

2. Pedoman wawancara (*interview guide*)

Merupakan kerangka acuan yang berupa materi-materi atau poin-poin yang menjadi dasar dan acuan dalam melakukan wawancara dengan narasumber.

3. Catatan lapangan (*field note*)

Merupakan hasil dari penelitian yang didengar, dilihat, dan dipahami dalam rangka pengumpulan data dan merefleksikan data dalam penelitian kualitatif.

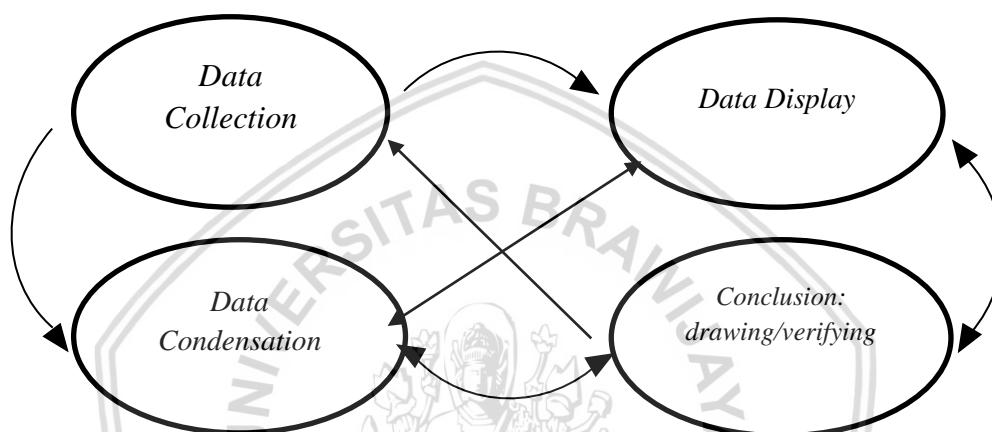
4. Instrumen penelitian lainnya

Instrumen penelitian lainnya tersebut seperti: buku-buku, catatan, alat tulis dan alat perekam.

G. Analisis Data

Pada saat wawancara, peneliti sudah melakukan analisis terhadap jawaban yang diwawancarai. Apabila jawaban yang diwawancarai setelah dianalisis dinilai belum memuaskan, maka peneliti melanjutkan pertanyaan lagi sampai tahap tertentu, sehingga diperoleh data yang dianggap kredibel. Analisis data dalam penelitian ini dilakukan sejak sebelum memasuki lapangan, selama di lapangan, dan setelah selesai di lapangan. Proses analisis bergerak dari sesuatu hal yang khusus atau spesifik yaitu yang diperoleh di lapangan, kearah suatu temuan yang bersifat umum, yang muncul melalui analisis data berdasarkan teori yang digunakan.

Sesuai dengan penelitian yang digunakan yaitu penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif, M.B Miles, A.M. Huberman dan J. Saldana (2014:14) mengemukakan bahwa ada tiga bentuk analisis yaitu : kondensasi data, penyajian data, penarikan kesimpulan dan verifikasi. Gambar model interaktif yang diajukan M.B Miles, A.M. Huberman dan J. Saldana :



Gambar 7. Components of data analysis: Interactive Model
(Sumber: Miles, Huberman dan Saldana 2014:14)

Tahapan-tahapan analisis data adalah sebagai berikut :

1. Kondensasi Data (*data condensation*)

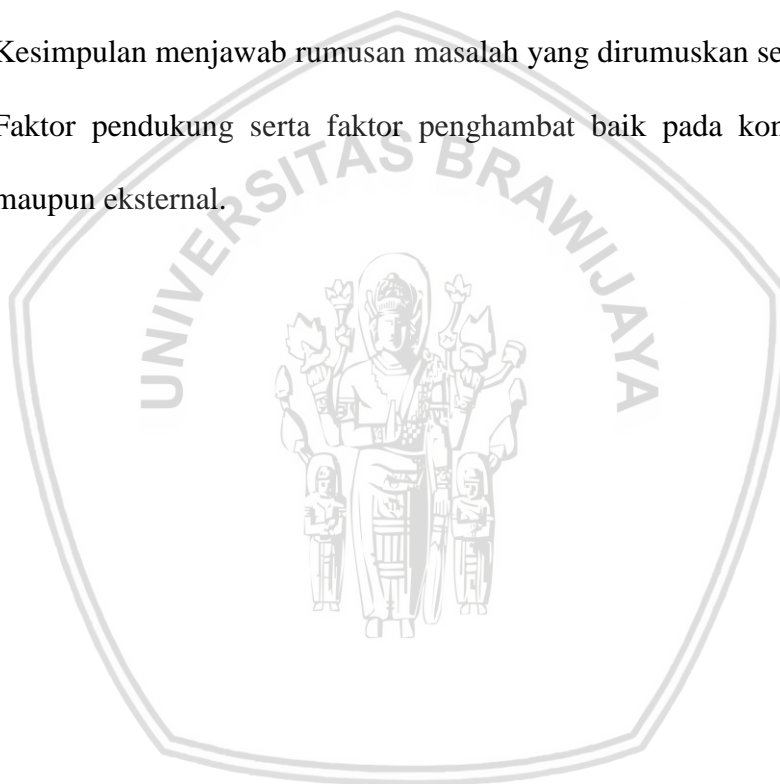
Kondensasi data dapat dikatakan sebagai kegiatan merangkum, dimana penulis memilih hal-hal yang pokok, dan memfokuskan pada hal-hal yang penting dari tema dan polanya. Kondensasi data dilakukan setelah peneliti melakukan kegiatan wawancara, observasi dan dokumentasi. Kondensasi data juga dilakukan sesuai dengan indikator yang sudah peneliti tentukan sebelumnya.

2. Penyajian Data (*data display*)

Penyajian data bisa dilakukan dalam uraian singkat, berupa bagan, hubungan antar kategori, *flowchart*, dan sejenisnya dalam penyajian data yang biasa digunakan dan yang peneliti gunakan adalah penyajian data yang bersifat naratif.

3. Menarik Kesimpulan dan verifikasi (*Conclusion : drawing/verifying*)

Kesimpulan menjawab rumusan masalah yang dirumuskan sejak awal dan Faktor pendukung serta faktor penghambat baik pada kondisi internal maupun eksternal.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi dan Situs Penelitian

1. Gambaran Umum Kota Surabaya

a. Profil Kota Surabaya

Kota Surabaya yang berkedudukan sebagai ibu kota Provinsi Jawa Timur merupakan kota metropolitan terbesar kedua di Indonesia setelah Jakarta. Kota Surabaya berperan sebagai magnet dari berbagai pusat bisnis, perdagangan, industri, dan pendidikan di Provinsi Jawa Timur serta beberapa wilayah Indonesia bagian timur. Adapun batas-batas wilayah Kota Surabaya yaitu terletak di sebelah selatan Selat Madura, sebelah barat Selat Madura, sebelah utara dari Kabupaten Sidoarjo, dan terletak disebelah barat Kabupaten Gresik. Sebelah Utara Kota Surabaya dilayani oleh sebuah bandar udara, yakni Bandar Udara Internasional Juanda, serta dua pelabuhan, yakni Pelabuhan Tanjung Perak dan Pelabuhan Ujung. Kota Surabaya terletak di tepi pantai utara Pulau Jawa dan berhadapan dengan Selat Madura serta Laut Jawa (surabaya.go.id, 20 November 2017).

b. Kondisi Geografis

Kota Surabaya merupakan ibu kota Provinsi Jawa Timur yang terletak antara 07o9' s.d 07o21' Lintang Selatan dan 112o36' sampai dengan 112o54' Bujur Timur. Luas wilayah Kota Surabaya seluruhnya kurang lebih 326,36 km² dengan luas wilayah daratan sekitar 33.048 Ha (330.048 km²) dan luas wilayah laut sekitar 19.039 Ha. Adapun batas wilayah geografis Kota Surabaya yaitu sebagai berikut :

- 1) Sebelah Utara : Laut Jawa dan Selat Madura;
- 2) Sebelah Timur : Selat Madura;
- 3) Sebelah Selatan : Kabupaten Sidoarjo;
- 4) Sebelah Barat : Kabupaten Gresik.

Wilayah Kota Surabaya 80,72% merupakan daratan rendah yaitu dengan ketinggian antara 3-6 meter di atas permukaan laut, sedangkan sisanya merupakan daerah perbukitan yang terletak di wilayah Kota Surabaya bagian barat yaitu sebesar 12,77% dan Kota Surabaya bagian selatan sebesar 6,52%. Wilayah Kota Surabaya bagian selatan terdapat dua bukit landau yaitu di daerah Lidah dan Gayungan dengan ketinggian antara 25-50 meter di atas permukaan laut dan di wilayah Kota Surabaya bagian barat memiliki kontur tanah perbukitan yang bergelombang. Jenis batuan yang ada terdiri dari 4 jenis yang pada dasarnya yang merupakan tanah liat atau unit-unit pasir (surabaya.go.id, 20 November 2017).

Sedangkan jenis tanah, sebagian besar berupa tanah alluvial, selebihnya tanah dengan kadar kapur yang tinggi (daerah perbukitan). Sebagaimana daerah tropis lainnya, Kota Surabaya mengenal dua musim yaitu musim hujan dan kemarau. Curah hujan rata-rata 172 mm, dengan temperatur berkisar maksimum 30oC dan minimum 25oC (surabaya.go.id, 20 November 2017).



Gambar 8. Peta Kota Surabaya
Sumber : *surabaya.go.id*, 20 November 2017

Secara geografis, Kota Surabaya terletak di hilir sebuah Daerah Aliran Sungai (DAS) Brantas yang bermuara di Selat Madura. Beberapa sungai besar yang berasal dari hulu mengalir melintasi Kota Surabaya, yaitu Kali Surabaya, Kali Mas, Kali Jagir, dan Kali Lamong.

Sebagai daerah hilir, Kota Surabaya, sehingga dengan sendirinya Kota Surabaya merupakan daerah limpahan debit air dari sungai yang melintas, sehingga rawan banjir pada musim penghujan (surabaya.go.id, 20 November 2017).

Secara administratif, Pemerintah Kota Surabaya terdiri dari 31 Kecamatan, 154 kelurahan, 1368 Rukun Warga (RW) dan 9118 Rukun Tetangga (RT). Kota Surabaya adalah kota metropolitan kedua setelah Jakarta, Kota Surabaya secara pola ruang perkembangannya terbagi menjadi :

1. Area pemukiman vertikal baik berupa rumah susun (sederhana) maupun apartemen atau kondominium tersebar hampir seluruh penjuru Kota Surabaya, sedangkan area pemukiman diarahkan berkembang kearah barat, timur dan selatan kota.
2. Area untuk kegiatan jasa dan perdagangan yang dipusatkan di kawasan pusat kota dan pusat-pusat sub kota dan unit pengembangan serta di kawasan yang ditetapkan menjadi kawasan strategis ekonomi antara lain di kawasan kaki Jembatan Suramadu dan Kawasan Teluk Lamong.
3. Area untuk kegiatan industri dan pergudangan terkonsentrasi dikawasan pesisir utara di kawasan sekitar Pelabuhan Tanjung Perak dan Terminal Multipurpose Teluk lamong, dan kawasan selatan kota yang berbatasan dengan wilayah Kabupaten Gresik dan Sidoarjo.

4. Wilayah pesisir khususnya ruang darat dimanfaatkan untuk berbagai fungsi antara lain permukiman nelayan, tambak garam dan ikan, pergudangan, militer, industri kapal, pelabuhan, wisata pesisir sampai dengan fungsi kawasan lindung di Pantai Timur Kota Surabaya serta terdapat aksesibilitas berupa jalan dan jembatan yang menghubungkan Kota Surabaya dan Pulau Madura (Jembatan Suramadu) dan Jembata Sukolilo Lor-THP Kenjeran yang membuka akses di kawasan sisi Timur laut Kota Surabaya.
5. Wilayah ruang laut Kota Surabaya selain dimanfaatkan untuk kegiatan pelayaran baik interinsulair maupun internasional, juga dikembangkan untuk kegiatan penangkapan ikan tradisional, wisata pantai di Kenjeran dan sekitarnya dan kawasan lindung laut di sekitar Pantai Timur Kota Surabaya.

c. Kondisi Demografi

Kota Surabaya merupakan kota multi etnis yang cukup kaya akan berbagai budaya. Kota Surabaya membentuk pluralisme budaya yang selanjutnya menjadi ciri khas dari Kota Surabaya. Kota Surabaya kini berkembang menjadi kota metropolitan dengan keberagaman etnis seiring dengan perkembangan modernisasi. Karena letaknya yang berada di posisi strategis kemudian menjadikan Kota Surabaya sebagai pusat kegiatan ekonomi masyarakat yang dinamis (surabaya.go.id, 20 November 2017).

Peran Kota Surabaya sebagai pusat aktivitas sama menjadikan Kota Surabaya sebagai daerah percontohan bagi berbagai daerah lain di sekitar Kota Surabaya. Pertumbuhan jumlah penduduk di Kota Surabaya dari tahun ke tahun akan semakin bertambah dengan melihat pesatnya kemajuan serta kemudahan dalam mencapai segala aspek dan akses pemenuhan kebutuhan. Keberadaan penduduk sangat penting didalam proses pembangunan, oleh karena itu penduduk akan menjadi beban bagi daerah apabila tidak dikelola dengan baik dan sebaliknya akan menjadi modal potensial apabila mampu dikelola dengan baik (surabaya.go.id, 20 November 2017). Jumlah penduduk Kota Surabaya mencapai 2.909.257 Jiwa pada tahun 2015 dan berdasarkan Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil, Kota Surabaya memiliki penduduk yang ber Nomor Induk Kependudukan (NIK) hingga akhir tahun 2015 sebesar 2.943.528 jiwa dan 325.850 jiwa yang masih dalam proses finalisasi status kependudukan di 31 wilayah kecamatan. Perkembangan penduduk di Kota Surabaya dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu diantaranya adalah faktor kelahiran, kematian dan migrasi (surabaya.go.id, 20 November 2017).

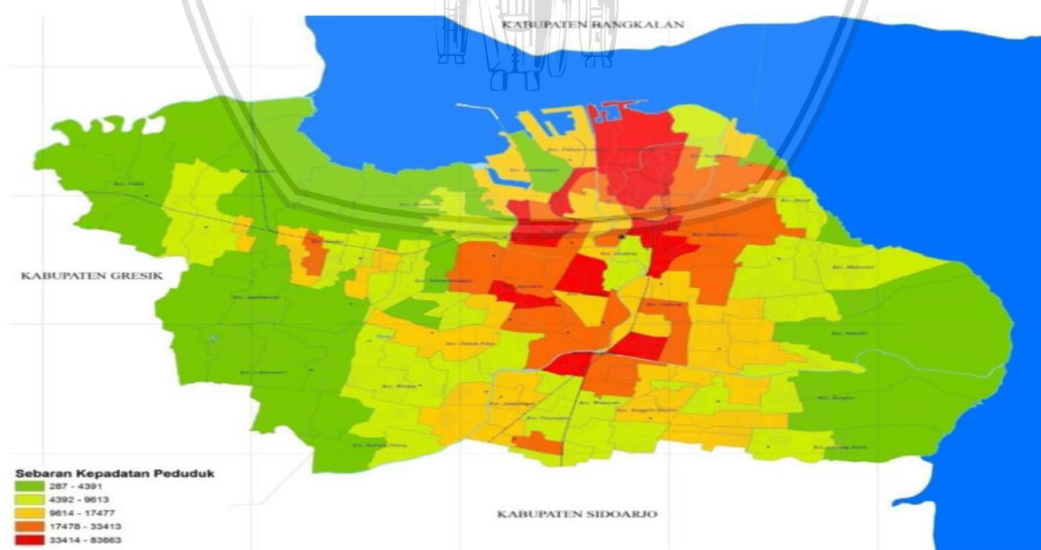
Tabel 3. Kepadatan Penduduk Per Kecamatan di Kota Surabaya

No	Kecamatan	Luas Wilayah per km ²	2015 (Desember)
Jumlah penduduk		Kepadatan Penduduk/km ²	
1	Karang	9,23	72.379
2	Wonocolo	6,78	80.436
3	Rungkut	21,08	108.494
4	Wonokromo	8,47	164.122
5	Tegalsari	4,29	104.109
6	Sawahan	6,93	207.101
7	Genteng	4,04	60.462
8	Gubeng	7,99	139.355
9	Sukolilo	23,69	108.292
10	Tambaksari	8,99	223.906
11	Simokerto	2,59	100.050
12	Pabean Cantikan	6,8	82.601
13	Bubutan	3,86	103.942
14	Tandes	11,07	91.497
15	Krembangan	8,34	119.159
16	Semampir	8,76	190.158
17	Kenjeran	7,74	154.531
18	Lakarsantri	16,05	55.403
19	Benowo	26,78	58.613
20	Wiyung	12,46	68.080
21	Dukuh Pakis	9,94	60.048
22	Gayungan	6,07	45.415
23	Jambangan	4,19	49.310
24	Tenggilis Mejoyo	5,52	56.482
25	Gunung Anyar	9,71	54.127
26	Mulyorejo	14,21	85.344
27	Sukomanunggal	9,23	100.794
28	Asemrowo	15,44	45.901
29	Bulak	6,78	42.176
30	Pakal	19,01	50.866
31	Sambi Karep	20,42	60.375
Jumlah		326,46	2.943.528
			9.017

Sumber : Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Surabaya 2015

Kepadatan penduduk merupakan hasil dari pembagian antara jumlah penduduk dengan luas wilayah di Kota Surabaya. Berdasarkan data Dinas kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Surabaya pada

tahun 2015 tersebut dapat dilihat bahwa kepadatan penduduk tertinggi di Kota Surabaya berada di Kecamatan Simokerto. Hal ini dikarenakan Kecamatan Simokerto merupakan kecamatan dengan luas wilayah paling sempit dibandingkan dengan kecamatan yang lainnya yaitu hanya sebesar 2,59 km², kecamatan ini memiliki jumlah penduduk yaitu sebesar 100.050 jiwa, sehingga kepadatan penduduknya sebesar 38.629 jiwa/km², Kecamatan Sawahan merupakan kecamatan dengan kepadatan penduduk tertinggi kedua setelah Kecamatan Simokerto yaitu sebesar 29.885 jiwa/km², sedangkan yang ketiga adalah Kecamatan Bubutan yang memiliki kepadatan penduduk sebesar 26.928 jiwa/km². Kecamatan dengan kepadatan penduduk yang paling rendah atau sedang di Kota Surabaya adalah kecamatan Benowo yaitu sebesar 2.186 jiwa/km², dan Kecamatan Pakal sebesar 2.676 jiwa/km².

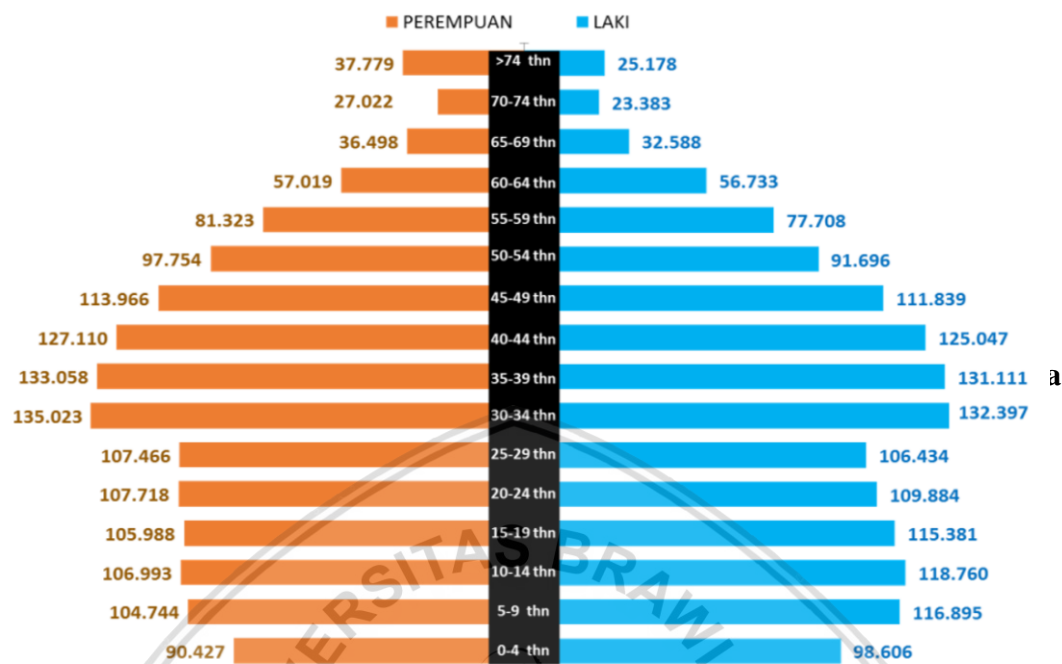


Gambar 9. Peta Persebaran Kepadatan Penduduk Per Kecamatan

Sumber: Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Kota Surabaya 2016-2021

Berdasarkan persebaran kepadatan penduduk per kecamatan tersebut, dapat disimpulkan bahwa wilayah ditandai dengan warna merah yang terdapat pada beberapa kecamatan yang memiliki tingkat kepadatan lebih dari 20.000 jiwa/km² dimana wilayah kecamatan tersebut berada di wilayah Kota Surabaya pusat dan utara. Hal ini menunjukkan bahwa kegiatan penduduk Kota Surabaya lebih cenderung atau banyak dilakukan pada wilayah berwarna merah. Kota Surabaya pusat dan utara merupakan kawasan dengan kepadatan penduduk tinggi dikarenakan banyaknya pusat kegiatan yang terletak pada kawasan tersebut, sehingga memicu tingginya mobilitas penduduk.

Oleh karenanya banyak perencanaan pembangunan terkait dengan penyediaan pelayanan pendidikan, kesehatan, perumahan, lingkungan, pemberdayaan, keluarga berencana, sanitasi dan air bersih dapat diarahkan ke wilayah-wilayah yang padat penduduk, sehingga dapat meningkatkan kualitas lingkungan, sosial maupun ekonomi warganya. Pembangunan diarahkan pada wilayah dengan kepadatan penduduk sedang dan rendah yang membutuhkan pembangunan infrastruktur sebagai kekuatan pendorong pertumbuhan ekonomi di wilayah tersebut. Selanjutnya rincian komposisi penduduk berdasarkan jenis kelamin dan kelompok usia dapat dilihat pada gambar berikut :



Gambar 10. Piramida Penduduk Kota Surabaya Tahun 2015
 Sumber : Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Surabaya, 2015.

Berdasarkan data Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Surabaya pada tahun 2015, total jumlah penduduk Kota Surabaya berdasarkan jenis kelamin yaitu total penduduk perempuan sebesar 1.469.888 jiwa dan penduduk laki-laki sebesar 1.473.640 jiwa. Berdasarkan kelompok usia, penduduk didominasi oleh usia 30–34 tahun yaitu penduduk perempuan sebesar 135.023 jiwa dan penduduk laki-laki sebesar 132.397 jiwa. Penduduk dengan kelompok usia 35–39 tahun menempati posisi kedua dengan jumlah penduduk perempuan sebesar 133.058 jiwa dan penduduk laki-laki sebesar 131.111 jiwa. Penduduk Kota Surabaya dengan kelompok usia 70–74 tahun memiliki jumlah paling sedikit yaitu penduduk perempuan berjumlah 27.022 jiwa dan penduduk laki-laki berjumlah 23.383 jiwa.

d. Gambaran Kehidupan Sosial Budaya

Simbol dari pertempuran antara Sura/hiu, dan Buaya/boyo yang kemudian menjadi Simbol Surabaya menjadi semangat heroik dan keberanian karakter orang Kota Surabaya yang egiliter dan terbuka. Campuran budaya ditandai dengan berbagai macam etnis yang tinggal di daerah tersebut, mereka itu orang Madura di wilayah utara, sementara sekitar makam Sunan Ampel yang terkenal, kita dapat menemukan bangsa Arab dan Cina. Pemanggilan Arek Suroboyo (Surabaya *Resident*) berasal dari kampung awalnya disebut Arek Kampong. Bahwa panggilan segera menjadi terkenal dan memiliki prestise tinggi untuk mendengarnya, untuk itu mencerminkan kebersamaan dengan solidaritas yang tinggi, keberanian, demokrasi, ketekunan dan selalu terbuka. Dengan demikian, siapapun yang tinggal di Kota Surabaya disebut Arek Suroboyo (surabaya.go.id, 20 November 2017).

e. Gambaran Ekonomi Kota Surabaya

Kota Surabaya telah mengklaim dirinya sebagai Kota Jasa dan Perdagangan. Lebih dari itu Kota Surabaya adalah kota bisnis dengan berbagai aktivitas yang berlangsung. Perdagangan adalah aktivitas utama Kota Surabaya. Secara geografis, Kota Surabaya memang telah diciptakan sebagai kota perdagangan.

Sejak zaman Majapahit, Kolonial, hingga saat ini, perdagangan menjadi aktivitas utama. Kini, aktivitas perdagangan di Kota Surabaya

tidak hanya melayani kebutuhan lokal serta nasional. Kota Surabaya mulai berkembang menjadi kota dagang Internasional. Dengan predikat Kota Surabaya sebagai kota dagang, terdapat beberapa pilar-pilar utama penyangganya. Lokasi-lokasi ini yang menjadi ruang-ruang terjadinya aktivitas perdagangan.

Dengan posisi Kota Surabaya sebagai kota perdagangan, pasar modern adalah pilar utamanya. Tampilan menarik, suasana nyaman, serta harga yang pasti merupakan keunggulan pasar modern yang sesuai dengan sibuknya aktivitas masyarakat kota. Pasar modern tersebar diseluruh penjuru Kota Surabaya, baik dipusat maupun dipinggiran kota.

Keberadaan pasar modern yang banyak ini memberikan pilihan yang lebih banyak kepada masyarakat. Jumlahnya akan terus berkembang seiring meningkatnya investasi di Kota Surabaya. Tanjung Perak merupakan pelabuhan penting di Indonesia Timur. Pelabuhan ini diakui sebagai pusat kolektor dan distributor barang kawasan industri dan pergudangan seperti SIER, Berbek, maupun Margomulyo.

Aktivitas bongkar maut yang tidak kenal henti menandakan pergerakan barang yang lancar. Untuk mendukung aktivitas perdagangan di Kota Surabaya juga terdapat pusat-pusat perkantoran. Layaknya pasar modern, perkantoran pun tersebar baik dipusat

maupun pinggiran Kota Surabaya. Di pusat kota, berdiri Wisma Intiland, BRI Tower, Bumi Mandiri, dan lainnya.

Selain itu pusat perkantoran berkembang pesat di kawasan Kota Surabaya Barat seiring munculnya pusat bisnis baru di daerah HR. Muhammad, kawasan perkantoran dan bisnis di graha *Family* dan Pusat perbelanjaan *Supermall* Pakuwon. Dalam era modern, bank mengambil peran sentral dalam aktivitas manusia. Di lingkungan masyarakat perkotaan seperti di Kota Surabaya, bank dimanfaatkan oleh masyarakat dalam tingkat kebutuhan pribadi, keluarga, maupun instansi bisnis.

Keberadaan layanan perbankan di Kota Surabaya mutlak diperlukan demi keamanan dan kemudahan berinteraksi. Di Kota Surabaya berdiri 61 instansi perbankan yang terdiri atas 6 bank pemerintah, 2 bank pembangunan daerah, 42 bank swasta nasional, serta 11 bank internasional. Sebagai kota bisnis, banyak wisatawan berkunjung ke Kota Surabaya baik untuk kepentingan bisnis maupun berwisata. Untuk mendukung aktivitas tersebut fasilitas hotel berbagai kelas terdapat di Kota Surabaya.

Kota Surabaya memiliki berbagai tipe hotel di seluruh sisi kota. Berbagai hotel berbintang misalnya Shanri La, Sheraton, Majapahit, dan JW Marriot. Selain hotel berbintang, kini mulai muncul banyak pula hotel dengan tarif yang terjangkau atau ekonomis. Berdirinya banyak pusat perbelanjaan modern tak membuat pasar tradisional

ditinggalkan. Di Kota Surabaya, pasar tradisional masih menjadi pilihan sebagian besar masyarakat.

Harga murah, keakraban suasana, serta seni tawar-menawar selalu menjadi daya pikat pasar tradisional ketimbang pasar modern. Pembenahan pasar-pasar tradisional terus dilakukan agar menjadi lebih nyaman dan aman. Kampung Surabaya menjadi ruang kehidupan bagi masyarakat Kota Surabaya. Selain untuk tinggal, kampung-kampung Surabaya pun adalah lokasi beraktivitas produksi. Kini muncul kampung-kampung yang menjadi pusat aktivitas industri kecil rumahan. Setiap kampung hadir dengan produk khasnya baik panganan, pernak-pernik, pakaian dan lain-lain dengan sentuhan pemerintah kota, kini kampung-kampung tersebut dilabeli kampung unggulan dan menjadi potensi pemberdayaan ekonomi kerakyatan (surabaya.go.id, 20 November 2017).

f. Visi dan Misi Kota Surabaya Tahun 2016-2021

Visi Kota Surabaya untuk periode Tahun 2016-2021 adalah sebagai berikut :

**“SURABAYA KOTA SENTOSA YANG BERKARAKTER DAN
BERDAYA SAING GLOBAL BERBASIS EKOLOGI”**

Adapun makna dari nilai-nilai Visi tersebut adalah :

Sentosa : Surabaya sebagai kota yang mampu menjamin warganya dalam kondisi makmur, sehat, aman, selamat dan damai untuk berkarya dan beraktualisasi diri.

Berkarakter : Surabaya sebagai kota yang memiliki watak, kepribadian yang arif dengan mempertahankan budaya lokal, yang tercermin dalam perilaku warga kota yang berlandaskan falsafah.

Pancasila Berdaya Saing Global : Surabaya sebagai kota yang mampu menjadi hub/pusat penghubung perdagangan dan jasa antar pulau dan internasional dengan didukung pemerataan akses ke sumber daya produktif, tata kelola pemerintahan yang baik, infrastruktur dan utilitas kota yang terpadu dan efisien serta mampu memantapkan usaha-usaha ekonomi lokal, inovasi produk dan jasa dan pengembangan industri kreatif berdaya saing di pasar global.

Berbasis Ekologi : Surabaya sebagai kota yang penataan ruangnya mampu mengintegrasikan fungsi kawasan perdagangan/jasa dan kawasan permukiman dengan sistem jaringan jalan dan transportasi, mampu mengantisipasi resiko bencana serta mampu melestarikan kawasan pesisir dengan tetap memperhatikan daya dukung kota melalui pemantapan sarana dan prasarana lingkungan dan permukiman yang ramah lingkungan.

Misi adalah sesuatu yang harus dilaksanakan sesuai dengan visi yang telah ditetapkan, agar tujuan dapat terlaksana dan berhasil dengan baik. Misi Walikota terpilih memperlihatkan secara jelas tahapan yang penting dalam proses pembangunan di Kota Surabaya. Adapun Misi Kota Surabaya untuk periode Tahun 2016-2021 yang telah ditetapkan adalah sebagai berikut :

1. Mewujudkan sumber daya masyarakat yang berkualitas
 - a. Meningkatkan kualitas pelayanan pendidikan, kesehatan serta ketahanan pangan;
 - b. Meningkatkan kualitas dan prestasi generasi muda;
 - c. Meningkatkan kompetensi angkatan kerja.
2. Memberdayakan masyarakat dan menciptakan seluas-luasnya kesempatan berusaha
 - a. Meningkatkan upaya penanganan Penyandang Masalah Kesejahteraan Sosial (PMKS) dan pemberdayaan keluarga miskin serta pemberdayaan kelompok usia produktif;
 - b. Meningkatkan pemberdayaan perempuan dan perlindungan anak.
3. Memelihara keamanan dan ketertiban umum
Menciptakan situasi dan kondisi yang memberikan rasa aman, tenang dan kondusif untuk melaksanakan aktifitas keseharian bagi warga kota;
4. Mewujudkan penataan ruang yang terintegrasi dan memperhatikan daya dukung kota.
 - a. Mewujudkan sinkronisasi dan keberlanjutan (*sustainability*) sistem pertanahan dan sistem penataan ruang;
 - b. Meningkatkan kualitas lingkungan hidup kota;
 - c. Mewujudkan sistem mitigasi bencana di kawasan perkotaan yang terintegrasi.

5. Memantapkan sarana dan prasarana lingkungan dan permukiman yang ramah lingkungan
 - a. Menyediakan rumah tempat tinggal yang layak huni dan dilengkapi dengan sarana prasana yang memadai serta didukung dengan lingkungan yang sehat secara berkelanjutan;
 - b. Meningkatkan upaya pengembangan dan pemanfaatan energi alternatif yang ramah lingkungan.
6. Memperkuat nilai-nilai budaya lokal dalam sendi-sendi kehidupan masyarakat
 - a. Mewujudkan penggalian dan penguatan budaya dan tradisi lokal sebagai bagian dari upaya mewujudkan harmoni sosial;
 - b. Mewujudkan peningkatan minat dan budaya baca masyarakat melalui peningkatan akses baca.
7. Mewujudkan Surabaya sebagai pusat penghubung perdagangan dan jasa antar pulau dan internasional
 - a. Menggali potensi, peningkatan investasi, serta mengembangkan dan menerapkan konsep *city logistic* yang terpadu sebagai pusat serta jaringan dalam kota dan antar kota baik skala regional, nasional, maupun internasional;
 - b. Menghubungkan simpul-simpul yang menjadi jaringan aktivitas perdagangan;

- c. Mempermudah akses yang dapat menjalin hubungan baik antara pemangku kepentingan untuk mendukung iklim dan aktivitas investasi, perdagangan, industri.
8. Memantapkan tata kelola pemerintahan yang baik
 - a. Meningkatkan tata kelola pemerintahan yang baik yang didukung oleh regulasi dan sistem pemerintahan yang baik serta Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas;
 - b. Meningkatkan efektivitas perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian pembangunan, dengan cara memantapkan proses dan sistem perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian pembangunan yang didukung Teknologi, Informasi dan Komunikasi (TIK);
 - c. Meningkatkan pelayanan publik yang prima pada semua unit pelayanan dan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD);
 - d. Meningkatkan kemandirian keuangan daerah.
9. Memantapkan daya saing usaha-usaha ekonomi lokal, inovasi produk dan jasa, serta pengembangan industri kreatif
 - a. Meningkatkan daya saing dan aktivitas ekonomi berbasis komunitas;
 - b. Meningkatkan kinerja investasi dan pariwisata
10. Mewujudkan infrastruktur dan utilitas kota yang terpadu dan efisien

- a. Optimalisasi kinerja sistem drainase kota yang berfungsi dengan cara menyediakan sistem drainase kota yang terpadu, efektif dan efisien;
- b. Meningkatkan jaringan dan pelayanan transportasi kota yang terintegrasi;
- c. Mewujudkan pengembangan sistem angkutan massal cepat perkotaan Kota Surabaya secara terpadu dan terintegrasi antar modal yang disertai dengan kebijakan dan strategi untuk meningkatkan minat masyarakat dalam penggunaan angkutan umum;
- d. Mewujudkan pembangunan dan pengembangan utilitas kota secara terpadu dan merata;
- e. Mewujudkan pembangunan dan pengembangan utilitas penerangan jalan umum (PJU) kota secara terpadu dan merata;
- f. Mewujudkan peningkatan pelayanan dan sistim jaringan utilitas kota seperti gas, telekomunikasi dan listrik;
- g. Mewujudkan keabsahan kepemilikan aset untuk dimanfaatkan pembangunan sarana dan prasarana kota.

2. Gambaran Umum Bagian Bina Program Pemerintah Kota Surabaya

a. Sejarah Singkat Bagian Bina Program Pemerintah Kota Surabaya

Berdasarkan Undang-undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional, bahwa Pemerintah Pusat

dan Pemerintah Daerah dituntut untuk mampu merencanakan pembangunan yang sistematis, terarah, terpadu, dan berkelanjutan dengan mempertimbangkan keunggulan komparatif wilayah dan kemampuan sumberdaya keuangan. Untuk itu diamanahkan agar setiap instansi pemerintah menyusun dokumen perencanaan, salah satunya adalah dokumen Rencana Strategis atau Renstra. Dalam kaitan dengan sistem perencanaan pembangunan sebagaimana yang telah diamanahkan dalam Undang-undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional, maka keberadaan Rencana Strategis Bagian Bina Program Tahun 2011–2015 merupakan salah satu bagian yang utuh dari manajemen pemerintahan di lingkungan Pemerintah Kota Surabaya, khususnya dalam menjalankan agenda pembangunan yang telah tertuang dalam dokumen Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kota Surabaya Tahun 2011–2015 yang ditetapkan dengan Peraturan Daerah Kota Surabaya Nomor 12 Tahun 2012 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Kota Surabaya Tahun 2011–2015.

Rencana Strategis Bagian Bina Program Kota Surabaya Tahun 2011–2015 pada dasarnya disusun dengan latar belakang untuk melaksanakan peraturan perundangan-undangan serta menjabarkan visi, misi, tujuan dan sasaran program prioritas yang menjadi agenda pembangunan Walikota Surabaya tahun 2011–2015. Renstra Bagian

Bina Program disusun dalam bentuk rencana kerja yang memuat visi, misi, tujuan, strategi, kebijakan, program dan kegiatan yang akan dijalankan selama kurun waktu 5 (lima) tahun kedepan (2011–2015). Selanjutnya berdasarkan Peraturan Walikota Surabaya Nomor 43 Tahun 2011 tentang Rincian Tugas dan Fungsi Sekretariat Daerah Kota Surabaya, dijelaskan bahwa Bagian Bina Program mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Sekretaris Daerah di Bidang Bina Program.

Sehubungan dengan itu, untuk memfokuskan tugas dan fungsi maka perlu disusun Rencana Strategis Bagian Bina Program Kota Surabaya Tahun 2011–2015. Rencana Strategis Bagian Bina Program Kota Surabaya Tahun 2011–2015 disusun sebagai penjabaran Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kota Surabaya tahun 2011–2015, dan proses penyusunan Rencana Strategis ini mengacu kepada Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 54 Tahun 2010 tentang Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2008 tentang Tahapan, Tata Cara Penyusunan, Pengendalian dan Evaluasi Pelaksanaan Rencana Pembangunan Daerah. Berdasarkan Rencana Strategis yang disusun tersebut, akan menjadi acuan dalam menyusun Rencana Kerja (Renja) Bagian Bina Program Kota Surabaya pada setiap tahunnya selama lima tahun kedepan.

b. Tugas, Fungsi dan Struktur Bagian Bina Program Pemerintah Kota Surabaya

Berdasarkan Peraturan Walikota Surabaya Nomor 43 Tahun 2011 tentang Rincian Tugas dan Fungsi Sekretariat Daerah Kota Surabaya, bahwa Bagian Bina Program mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Sekretaris Daerah di Bidang Bina Program dengan rincian tugas sebagai berikut :

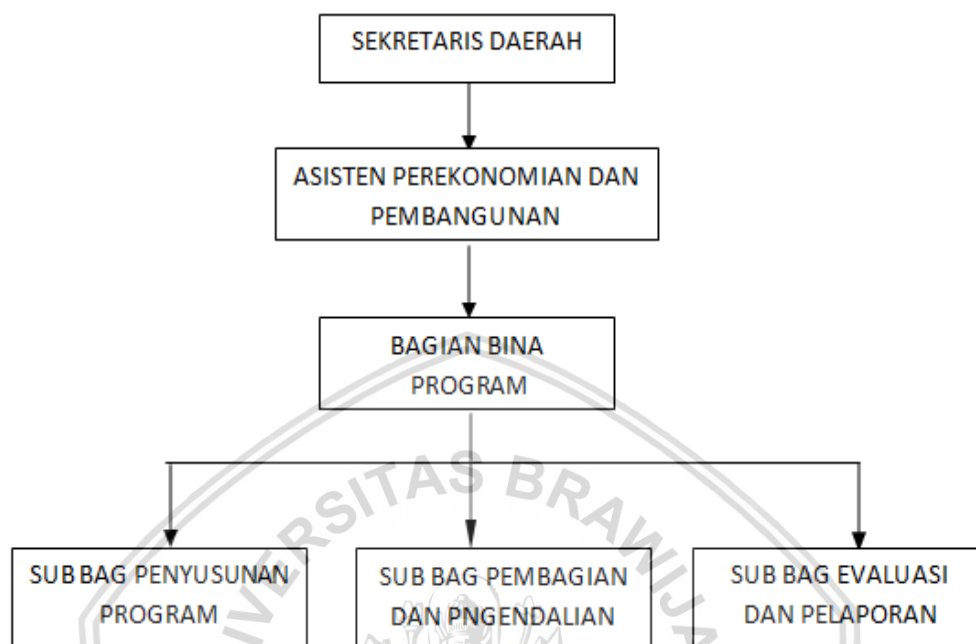
- 1) Perumusan Bahan Penetapan Kebijakan Implementasi Rencana Tindak Kota;
- 2) Pengendalian Rencana Tindak Kota;
- 3) Perumusan Bahan Penetapan Standar Satuan Harga dan Analisis Standar Belanja Daerah Kota;
- 4) Penyelenggaraan Monitoring dan Pengendalian Implementasi Rencana Tindak Kota;
- 5) Pembinaan Implementasi Rencana Tindak Kota;
- 6) Pelaksanaan Fasilitasi Pembinaan Jasa Konstruksi dan Pengadaan Barang/Jasa;
- 7) Pelaksanaan Evaluasi Implementasi Rencana Tindak Kota
- 8) Pelaporan Implementasi Rencana Tindak Kota;
- 9) Penilaian Unjuk Kerja Pengelola Implementasi Rencana Tindak Kota.

Dalam melaksanakan tugasnya, Bagian Bina Program mempunyai fungsi sebagai berikut :

- 1) Penyusunan Rencana Program dan Petunjuk Teknis di Bidang Bina Program;
- 2) Pelaksanaan Program dan Petunjuk Teknis di Bidang Bina Program;
- 3) Pengawasan dan Pengendalian di Bidang Bina Program;
- 4) Pelaksanaan Evaluasi dan Pelaporan Pelaksanaan Tugas;
- 5) Pelaksanaan Koordinasi Kerjasama dengan Lembaga/Instansi Lain di Bidang Bina Program;
- 6) Pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Asisten Perkonomian dan Pembangunan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Secara organisasi Bagian Bina Program termasuk di dalam lingkup Sekretariat Daerah dibawah koordinasi Asisten Perkonomian dan Pembangunan yang secara langsung bertanggungjawab kepada Sekretaris Kota. Struktur Organisasi Bagian Bina Program ditetapkan berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 8 Tahun 2008 tentang Rincian Tugas dan Fungsi Sekretariat Daerah Kota Surabaya, terdiri dari: Kepala Bagian Bina Program:

- 1) Sub Bagian Penyusunan Pelaksanaan Program;
- 2) Sub Bagian Pembinaan dan Pengendalian;
- 3) Sub Bagian Evaluasi dan Pelaporan.



Gambar 11. Bagan Organisasi Bagian Bina Program

Sumber : Peraturan Daerah Nomor 8 Tahun 2008 tentang Rincian Tugas dan Fungsi Sekretariat Daerah Kota Surabaya

Dalam pelaksanaan kinerjanya bina program Pemerintah Kota Surabaya untuk pelaksanaan tugas dan fungsinya, Bagian Bina Program didukung oleh Sumber Daya Manusia (SDM) sebanyak 25 orang Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan 2 orang Honorer Daerah (Honda) dengan perincian sesuai dengan data pada Juli 2013, sebagai berikut

Tabel 4. Status Golongan Pegawai Negeri Sipil Bagian Bina Program

	Golongan									Total
	Honorer Daerah	I/d	II/a	II/b	II/c	III/a	III/b	III/c	IV/a	
Jumlah (orang)	2	1	3	2	2	4	11	1	1	27

Sumber: Data sekunder yang diolah (Renstra Bagian Bina Program Kota Surabaya, 2010-2015)

Tabel 5. Tingkat Pendidikan Pegawai Negeri Sipil Bagian Bina Program

	Tingkat Pendidikan					Total
	SMP	SMA	D3	S1	S2	
Jumlah (orang)	1	3	1	18	2	25

Sumber: Data sekunder yang diolah (Renstra Bagian Bina Program Kota Surabaya, 2010-2015)

Visi dan Misi Bagian Bina Program Kota Surabaya

Dalam upaya mewujudkan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah 2011-2015 maka Visi Bagian Bina Program Kota Surabaya dirumuskan untuk lima tahun kedepan (2011-2015) sebagai berikut :

“Pengelolaan Program Pembangunan yang Efisien, Efektif dan

Akuntabel 2015”

Visi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

Bahwa pada tahun 2015, mekanisme perencanaan, pelaksanaan, pengendalian dan evaluasi program pembangunan yang dibiayai Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD), Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Provinsi, Anggaran

Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) maupun masyarakat dapat berjalan efisien, efektif dan akuntabel. Dalam mencapai visi organisasi, Bagian Bina Program Kota Surabaya merumuskan misi organisasi sebagai tugas utama yang harus dilakukan dalam kurun waktu 2011-2015. Untuk mewujudkan hal tersebut Bagian Bina Program Kota Surabaya mempunyai misi sebagai berikut :

“Perbaikan proses bisnis pengelolaan keuangan daerah dengan perbaikan Sumber Daya Manusia (SDM) yang menyeluruh disertai penyiapan payung hukum yang memadai”.

c. Tujuan dan Sasaran

Bagian Bina Program sebagai Bagian dari unsur Sekretariat Daerah di lingkungan Pemerintah Kota Surabaya dalam menjalankan peran sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya sejak Tahun 2005 sampai dengan sekarang telah mengembangkan sistem pengelolaan sumber daya pemerintahan secara terintegrasi melalui GRMS (*Government Resources Management System*). Adapun manfaat yang diperoleh dari implementasi GRMS (*Government Resources Management System*) tersebut antara lain tercapainya efisiensi, efektifitas, transparan dan akuntabel pada pengelolaan keuangan daerah. Semakin besarnya kebutuhan dan tuntutan masyarakat terhadap peningkatan kualitas pelayanan, maka Bagian Bina Program memfokuskan diri pada prinsip pembinaan, pengkoordinasian dan penyiapan kebijakan dan berupaya untuk meningkatkan peranannya

dalam menunjang visi dan misi Walikota Surabaya sesuai tugas pokok dan fungsi yang diemban.

Tujuan Jangka Menengah yang ingin dicapai Bagian Bina Program Kota Surabaya adalah “Meningkatnya koordinasi dan pengendalian pengelolaan program pembangunan dengan memanfaatkan aplikasi Teknologi Informasi yang didukung penerapan sistem Manajemen Kinerja”. Sedangkan sasaran yang akan dicapai Bagian Bina Program, yaitu :

- 1) Tersedianya Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) untuk Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Belanja Langsung;
- 2) Tersedianya Data Standar Satuan Harga dan Analisa Standar Belanja;
- 3) Terlaksananya kegiatan proyek pembangunan sesuai jadwal;
- 4) Tersedianya sistem informasi pelaksanaan dan Pengendalian Kegiatan Pembangunan
- 5) Tersedianya sistem informasi pengukuran kinerja;
- 6) Terlaksananya pengadaan barang dan jasa secara elektronik (*e-Procurement*);
- 7) Tersedianya data evaluasi dan laporan kinerja belanja langsung;
- 8) Tersedianya barang dan jasa perkantoran;
- 9) Tersedianya sarana dan prasarana perkantoran.

B. Penyajian Data

Prosedur *e-budgeting* sendiri sesuai referensi yang ada di Peraturan Menteri Dalam Negeri No 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah sebagaimana telah diubah kedua kali dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri No 21 Tahun 2011, Peraturan Daerah tentang APBD Kota Surabaya dan Peraturan Walikota Surabaya tentang Penjabaran APBD Kota Surabaya adalah sebagai berikut:

- a. Dengan sudah adanya RPJM dalam kurun 5 (lima) tahun, maka pada saat akan melakukan penyusunan APBD, terlebih dahulu disusun RKPD yang merupakan penjabaran dari RPJM dengan menggunakan Rencana Kerja Satuan Kerja Perangkat Daerah (Renja SKPD) untuk jangka waktu 1 (satu) tahun yang berdasarkan pada Rencana Kerja Pemerintah.
- b. Bappeko melakukan koordinasi rencana pembangunan dengan kelurahan, kecamatan dan kota melalui musrenbang, yang dilaksanakan pada awal tahun.
- c. Berdasarkan RKPD dan Peraturan Menteri Dalam Negeri terkait dengan Pengelolaan Keuangan Daerah, maka Walikota dibantu TAPD yang dipimpin oleh Sekretaris Daerah menyusun KUA.
- d. Rancangan KUA disampaikan ke DPRD untuk dibahas dan dimintakan persetujuan dalam pembicaraan pendahuluan RAPBD.
- e. Setelah rancangan KUA disetujui, selanjutnya disusun PPAS, untuk dibahas bersama TAPD dengan panitia anggaran DPRD dalam rapat Badan Anggaran DPRD.

- f. Rancangan PPAS yang telah disepakati selanjutnya menjadi PPA.
- g. KUA dan PPA yang telah disepakati, dituangkan dalam Nota Kesepakatan antara DPRD dan Walikota
- h. Berdasarkan Nota Kesepakatan terkait KUA dan PPA, Walikota mengeluarkan Surat Edaran (SE) tentang Pedoman Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran SKPD (RKA-SKPD) sebagai acuan SKPD dalam menyusun RKA-SKPD.

1. Implementasi *E-Budgeting* Pemerintah Kota Surabaya Dalam Perencanaan Pembangunan Berbasis Anggaran.

a. Latar Belakang yang Mendorong Perlunya Implementasi Kebijakan *E-Budgeting* di Kota Surabaya

Budgeting merupakan bagian dari proses sistem perencanaan dan pengendalian manajemen yang mencakup kegiatan perencanaan dan pengendalian. Hasil dari proses penganggaran (*budgeting*) ini disebut dengan anggaran (*budget*). Anggaran merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis dalam bentuk angka dan dinyatakan dalam unit moneter yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan untuk jangka waktu (periode) tertentu di masa yang akan datang. Anggaran tidaklah mutlak dalam suatu institusi.

Banyak ditemui institusi yang mampu beroperasi tanpa membuat anggaran. Namun suatu institusi yang semakin besar akan mengalami kesulitan dalam mengevaluasi kinerja bila tidak menyusun

anggaran. Efisiensi dan produktivitas kerja pun kurang dapat dioptimalkan. Dengan kata lain, penyusunan anggaran dalam suatu institusi akan sangat membantu institusi tersebut dalam mencapai tujuannya.

Anggaran negara adalah urat nadi bagi suatu negara dalam menjalankan pemerintahan. Anggaran adalah rencana keuangan yang dibuat secara rinci dan sistematis yang memuat rencana penerimaan dan rencana pengeluaran. Dalam sebuah organisasi anggaran memegang peran yang sangat penting karena anggaran mengarahkan penggunaan sumber daya yang dimiliki organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Hal ini dijelaskan oleh Ibu T selaku Staf Bina Program Kota Surabaya dalam hasil wawancara berikut ini :

“Anggaran yang baik bagi sebuah pemerintahan itu sangat penting peranannya dalam rangka pengelolaan setiap keuangan yang bertujuan untuk kelangsungan suatu pemerintahan. Dalam setiap pengambilan keputusan yang salah itu dikarenakan tidak adanya dukungan dari data dan laporan dalam proses penganggaran dan perencanaan keuangan, sehingga masih saja terdapat pengelolaan anggaran yang tidak baik. Jadi menurut saya ya adanya sistem penganggaran itu sangat baik dan penting.” (Hasil wawancara pada tanggal 20 November 2017 di Sekretariat Daerah Kota Surabaya pada pukul 10.00 WIB).

Dalam konteks kehidupan bernegara, anggaran merupakan alat bagi pemerintah untuk melakukan alokasi sumber daya secara tepat, distribusi pendapatan yang lebih adil dan menjaga stabilitas perekonomian. Dalam menjalankan anggaran negara pemerintah harus mampu menjamin bahwa anggaran yang dilaksanakan sepenuhnya

dapat dipertanggungjawabkan bagi kemakmuran rakyat. Indonesia dalam implementasi *e-government* sudah dilakukan oleh banyak daerah, salah satunya adalah Kota Surabaya.

Berbagai sistem informasi yang ada pada berbagai Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) secara totalitas membentuk *e-government*. Penerapan *e-government* dianggap sebagai solusi lintas-sektor sehingga mengandalkan penggunaan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) adalah strategi meningkatkan kinerja pemerintah daerah dalam melayani masyarakat. Kemajuan teknologi informasi memberikan manfaat sebesar-besarnya untuk kepentingan masyarakat di segala bidang, salah satunya adalah bidang pelayanan publik dalam rangka memberikan pelayanan publik yang baik dan akuntabel. Hal tersebut dijelaskan oleh Bapak A selaku Staf Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Surabaya dalam hasil wawancara berikut ini:

“Penerapan *e-government* Kota Surabaya baru memiliki gambaran utuh pada tahun 2008, yang semuanya dibagi kedalam 4 kelompok besar, yaitu perencanaan pembangunan daerah, sistem manajemen pemerintahan, layanan masyarakat, dan komunikasi masyarakat. Jadi kalau untuk tahun sekarang ya sudah cukup berkembang apalagi dengan adanya sistem-sistem baru.” (Hasil wawancara pada tanggal 21 November 2017 di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Surabaya pada pukul 09.00 WIB).

Di dalam laporan yang dipublikasikan oleh website Lembaga Administrasi Negara (LAN), dijelaskan dan dijabarkan berbagai sistem informasi yang terintegrasi dan secara konseptual dimiliki oleh

beberapa Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di lingkup Kota Surabaya digambarkan sebagai berikut :



Gambar 12. Sistem Informasi SKPD di Kota Surabaya
Sumber: Kesiapan Daerah dalam Menyediakan SIPP (Lembaga Administrasi Negara) 2012

Sebagaimana terlihat pada gambar tersebut, beberapa sistem informasi yang sudah ada membentuk 3 kelompok yang saling terintegrasi membentuk pelaksanaan *e-government* di Kota Surabaya. Semuanya terhubung secara terpadu sehingga membentuk bangunan *e-government* secara keseluruhan yang mampu mentransformasikan Surabaya menuju *Cyber City*. *Government Resources Management System* (GRMS) Kota Surabaya memiliki 6 sistem produk unggulan, yaitu, *e-budgeting*, *e-project*, *e-planning*, *e-procurement*, *e-delivery*, *e-controlling* dan *e-performance*. Hal ini dijelaskan oleh Ibu T selaku Staf Bina Program Kota Surabaya dalam hasil wawancara sebagai berikut :

“Ya Kota Surabaya sudah punya 3 pola program untuk mewujudkan *good government* pola yang pertama adalah sapawarga, kemudian pola kedua adalah SIM dan yang ketiga adalah *Government Resources Management System* (GRMS) singkatan dari *Government Resource Management System*. Pola yang pertama kan lebih kepada aksi pemerintah untuk masyarakat secara nyata. SapaWarga adalah salah satu bentuk inovasi Pemerintah Kota Surabaya dalam menampung aspirasi warganya terutama warga Kota Surabaya ada program elektroniknya namanya e-sapawarga. Kalau GRMS (*Government Resource Management System*) itu lebih fokus pada Sistem pengelolaan sumber daya pemerintahan yang terintegrasi dari aktivitas birokrasi hulu sampai dengan hilir (dalam konteks belanja) yang telah dikembangkan oleh Pemerintah Kota Surabaya dalam rangka menunjang pengelolaan keuangan nah programnya banyak tuh salah satunya ya *E-Budgeting*.” (Hasil wawancara pada tanggal 21 November 2017 di Sekretariat Daerah Kota Surabaya pada pukul 10.00 WIB).

E-budgeting adalah salah satu teknologi pengendalian anggaran dimana aplikasi berbasis web ini akan ada banyak pengguna yang terlibat didalam proses pengelolaan anggaran. Aplikasi ini diharapkan akan memudahkan pengguna untuk dapat mengakses menggunakan perangkat apapun menggunakan browser kapanpun dan dimanapun. Dalam rangka mewujudkan *good governance* and *clean government* di bidang keuangan Negara pemerintah Indonesia melaksanakan reformasi dibidang pengelolaan keuangan Negara.

Hal tersebut tentunya didasari oleh peraturan perundang-undangan sendiri melalui Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara. Maka dari itulah Kota Surabaya sebagai salah satu Kota Besar yang juga ikut serta dalam mewujudkan *good governance* and *clean government* di bidang keuangan. Berikut ini disampaikan oleh Bapak E selaku Kepala Dinas Pendapatan dan

Pengelolaan Keuangan Kota Surabaya dalam hasil wawancara berikut ini:

“Ya tentu ada aturannya itu kan tentang Keuangan Negara jadi sebenarnya kalau menurut saya pemerintahan yang bersih ya harus sesuai dengan anggaran yang direncanakan tujuannya apa supaya tidak ada penyelewengan. Kami mengaplikasi dari sistem *Enterprise Resources Planing (ERP) software* pada sektor bisnis, yang menggabungkan fungsi akuntansi, penjualan, dan produksi dalam satu data, jadi meminimalisir beberapa kerancuan data yang ada sebelumnya maupun yang akan datang. Jadi menurut saya melalui media *online*, maka sistem perencanaan lebih terkoordinasi dan langsung dapat diketahui bidang-bidang yang terkait dalam rencana tersebut.” (Hasil wawancara pada tanggal 24 November 2017 di Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Kota Surabaya pada pukul 13.00 WIB).

Sebagaimana dimaklumi, untuk meningkatkan efisiensi, efektifitas dan transparansi dalam penganggaran keuangan, maka Pemerintah Kota Surabaya memerlukan sistem kinerja berbasis penganggaran secara *online* untuk mewujudkan pemerintah yang baik dan handal. Untuk itu, maka perlu diperkenalkan sistem penganggaran secara elektronik atau disebut dengan *e-budgeting*. Dengan mengimplementasikan sistem ini, maka dapat dimungkinkan adanya efisiensi kesalahan anggaran sekurang-kurangnya 30% dalam pelaksanaan atau bahkan sama persis sesuai anggaran yang diajukan. Hal tersebut dijelaskan oleh Ibu T selaku Staf Bina Program Kota Surabaya dalam hasil wawancara berikut ini :

“Sistem *Government Resources Management System (GRMS)* dapat meminimalkan kesalahan-kesalahan yang dapat terjadi dalam penyusunan program seperti pembuatan kontrak kerja. Biasanya para Pegawai Negeri Sipil (PNS) membuat kontrak baru dengan cara mengkopi file kontrak sebelumnya. Disini biasanya kesalahan bisa terjadi, bisa karena lupa menghapus nama, angka, tanggal atau

kegunaan kontrak tersebut dan mengenai sanksi dengan sistem *online*, maka perencana program dapat melihat cara membuat kontrak yang benar sesuai kebutuhan. Mereka langsung dapat melihat beberapa contoh kontrak yang benar sehingga tidak akan terjadi kesalahan dalam penulisan”. (Hasil wawancara pada tanggal 21 November 2017 di Sekretariat Daerah Kota Surabaya pada pukul 10.00 WIB).

Banyaknya kesalahan-kesalahan yang ingin diminimalisir oleh Pemerintah Kota Surabaya dalam rangka mewujudkan suatu pemerintahan yang baik maka hal inilah yang melatar belakangi *E-Budgeting* sebagai bagian awal dari skenario besar *e-government* di Pemerintah Kota Surabaya, melalui konsep GRMS (*Government Resource Management System*). Sistem *e-budgeting* adalah sistem penyusunan anggaran yang didalamnya termasuk aplikasi program komputer berbasis web untuk memfasilitasi proses penyusunan APBD (Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah), Revisi, dan PAK (Perubahan Anggaran Kegiatan) Pemerintah Kota Surabaya. Selain itu latar belakang adanya Kebijakan *E-Budgeting* adalah makin banyaknya masyarakat yang semakin kritis akan hal pemerintahan. Seperti uraian wawancara yang disampaikan oleh Ibu T selaku Staf Bina Program Kota Surabaya berikut ini :

“Ya sekarang kinerja instansi pemerintah banyak menjadi kritikan akhir-akhir ini, terutama sejak timbulnya iklim yang lebih demokratis dalam pemerintahan. Masyarakat selalu mengharapkan penyelenggaraan pelayanan publik yang baik dan berkeadilan serta produk dan jasa lainnya yang berkualitas. Hanya saja dalam prakteknya, harapan ini tidak selalu dapat dipenuhi oleh pemerintah, baik di pusat maupun di daerah. Hingga kini, masih banyak ditemukan kasus-kasus pelayanan publik yang jauh dari harapan masyarakat”. (Hasil wawancara pada tanggal 20

November 2017 di Sekretariat Daerah Kota Surabaya pada pukul 10.00 WIB).

Rakyat mulai kritis mempertanyakan akan nilai yang diperoleh atas pelayanan yang dilakukan oleh instansi pemerintah. Tuntutan baru muncul agar organisasi sektor publik menerapkan suatu paradigma baru yaitu prinsip-prinsip *good governance* (kepemerintahan yang baik). Alasan inilah yang menjadi latar belakang Sehingga program *E-Budgeting* sangat membantu dalam mewujudkan pemerintahan yang lebih baik di Kota Surabaya.

Pengembangan *e-budgeting* dilatarbelakangi oleh keinginan kuat Pemerintah Kota Surabaya untuk membenahi sistem pemerintahan agar menjadi lebih akuntabel, efektif dan efisien. Artinya, hemat waktu dan tidak mengulang pekerjaan yang sama. Seperti uraian wawancara yang disampaikan oleh Bapak A selaku Staf Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Surabaya sebagai berikut:

“Pada dasarnya, kita mengelektronikkan yang sebelumnya manual. Sebab, di sana banyak celah penyimpangan, jadi kita berusaha Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) nya berbeda dengan yang lain yaitu pakai sistem elektronik.” (Hasil wawancara pada tanggal 22 November 2017 di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Surabaya pada pukul 09.00 WIB).

Di dalam buku Manual Kota Surabaya *Budgeting* Pemerintah Kota Surabaya, dijelaskan bahwa sistem *e-budgeting* Kota Surabaya adalah sistem pembuatan anggaran di lingkungan pemerintahan Kota Surabaya agar dana yang dikeluarkan dapat dikontrol dan menjadi lebih efisien. Maka dari itulah dilaksanakan suatu program menarik

yaitu *E-Budgeting*, dengan alasan yang dijelaskan oleh Bapak E selaku Kepala Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Kota Surabaya sebagai berikut :

“Program *e-budgeting* dipilih dalam pelaksanaan *Good Government* sendiri sebenarnya dikarenakan faktor anggaran merupakan faktor penting yang dapat merepresentasikan baik buruknya penyelenggaraan pemerintahan. Selain itu, faktor penganggaran merupakan faktor yang paling rentan untuk diselewengkan, salah satunya adalah praktik yang dikenal dengan ‘Anggaran Siluman’, yaitu anggaran yang diajukan oleh Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD), namun kegiatan sudah ditiadakan muncul kembali serta adanya peningkatan anggaran dengan jumlah yang tidak seharusnya, sehingga sistem *e-budgeting* menjadi penting dalam penyusunan anggaran pemerintahan yang diharapkan mampu mengawasi pelaksanaan anggaran daerah”. (Hasil wawancara pada tanggal 24 November 2017 di Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Kota Surabaya pada pukul 13.00 WIB).

Selain itu dengan adanya kemajuan teknologi yang cukup pesat Sistem *e-budgeting* diciptakan untuk dapat menjamin anggaran dikelola secara baik serta implementasi dari reformasi anggaran yang diisyaratkan oleh pemerintah melalui Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah yang menunjukkan adanya perubahan mendasar bagi pengelolaan keuangan daerah yang berarti pula reformasi anggaran daerah sedang dijalankan.

b. Manfaat Implementasi Kebijakan E-budgeting bagi Pemerintah Kota Surabaya maupun bagi Masyarakat

Di Indonesia pelaksanaan penggunaan teknologi informasi pada pemerintahan dimulai sejak diterbitkannya Instruksi Presiden Nomor 3 Tahun 2003 tentang kebijakan dan strategi nasional pengembangan

e-government Indonesia yaitu, pemanfaatan teknologi komunikasi dan informasi dalam proses pemerintahan (*e-government*) yang dapat meningkatkan efisiensi, efektifitas, transparansi dan akuntabilitas penyelenggaraan pemerintahan. Berikut ini adalah beberapa manfaat dari implementasi kebijakan *E-budgeting* bagi Pemerintah Kota Surabaya maupun bagi masyarakat:

Pertama, manfaat dari adanya implementasi kebijakan *E-budgeting* bagi Pemerintah Kota Surabaya maupun bagi masyarakat adalah bisa dilakukan kontrol dengan lebih mudah dilakukan. Hal ini dimaksudkan bahwa sistem *e-budgeting* menggunakan sistem *online*, sehingga memudahkan setiap hal dapat dikontrol dengan mudah dimanapun dan kapanpun diakses. Hal tersebut dijelaskan oleh Ibu T selaku Staf Bina Program Kota Surabaya dalam hasil wawancara berikut ini :

“Manfaatnya ya jelas aksesnya mudah kan *websitenya* menyeluruh jadi nggak tertentu saja jadi sebenarnya ya bisa diakses namun kan sampai saat ini untuk perancangan dan pengubahnya ya hanya bagian tertentu saja ya sebenarnya memudahkan pihak dinas dalam pelaporan saja, sedangkan bagi masyarakat sendiri kemudahannya ya lebih transparan aja kan kesannya.” (Hasil wawancara pada tanggal 21 November 2017 di Sekretariat Daerah Kota Surabaya pada pukul 10.00 WIB).

Kontrol terhadap penganggaran ini sangat penting guna meminimalisir segala usulan anggaran yang dianggap tidak sesuai dengan kenyataan dan faktanya. Pelaksanaan kontrol dapat dilakukan sejak tahap perencanaan. Sehingga seluruhnya bisa diakses untuk disesuaikan dengan anggaran serta pelaksanaannya.

Kontrol dalam hal ini diartikan sebagai satu konsep terpadu guna mengendalikan administrasi secara efisien dan ekonomis dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh politik. Untuk bisa berfungsi dengan baik, pengawasan harus menyediakan informasi yang dibutuhkan pada saat yang tepat dengan tujuan mengendalikan proses. Sistem kontrol ini digunakan sebagai pendukung manajemen sangat tergantung pada, pertama, kalkulasi biaya dan produk kerja, dimana penerapan kalkulasi biaya kerja ini merupakan beban yang berat dalam administrasi publik karena itu dibutuhkan perombakan cara berpikir karena instrumen ini merupakan satu persyaratan untuk mencapai efisiensi. Kalkulasi biaya administrasi memberikan data mengenai seberapa jauh produksi yang hendak dilakukan dalam administrasi publik dan bidang apa saja yang bisa diserahkan pada pihak swasta untuk dikerjakan, untuk dapat menekan biaya. Hal tersebut disampaikan oleh Bapak E selaku Kepala Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Kota Surabaya dalam hasil wawancara berikut ini :

“Pada kasus Kota Surabaya, implementasi *E-Budgeting* didesain untuk dapat menolak usulan yang dianggap tidak relevan. Usulan anggaran yang “mengada-ada” dapat diminimalkan. Jadi control via *website* kan bisa dilakukan artinya *inyang* membuat segala sesuatunya menjadi lebih efisien.” (Hasil wawancara pada tanggal 24 November 2017 di Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Kota Surabaya pada pukul 13.15 WIB).

Manfaat kedua adalah transparansi anggaran dapat ditingkatkan melalui Implementasi Kebijakan *E-Budgeting*. Saat ini, publik dapat

melihat Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (RAPBD) detail dua versi secara *online*, meski tidak pada situs web resmi. Hal ini dijelaskan oleh Bapak E selaku Kepala Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Kota Surabaya dalam hasil wawancara sebagai berikut :

“Jadi manfaatnya ya sebenarnya lebih terbuka aja sih kan rasa penasaran publik terobati. Soalnya kan sebenarnya banyak yang menanya ini masyarakat sama Pemerintah Kota Surabaya mengenai anggaran nah sebenarnya pun masih banyak pihak yang risih dengan berbagai alasan. Supaya tidak hanya menjadi mimpi tanpa ujung, makanya adanya *e-budgeting* ini ya cukup membantu pengetahuan sedikit awam saja.” (Hasil wawancara pada tanggal 24 November 2017 di Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Kota Surabaya pada pukul 13.15 WIB).

Manfaat ketiga adalah adanya kontrol realisasi anggaran akan menjadi lebih mudah dilakukan. Pencapaian pelaksanaan program dan keterserapan anggaran bahkan dapat diketahui secara langsung ketika sudah dilaporkan ke sistem. Dengan catatan, sistem *e-budgeting* memuat fitur ini. Dengan demikian, pemerintah menjadi lebih akuntabel, karena setiap rupiah pengeluaran dapat dilacak dengan mudah. Bapak A selaku Staf Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Surabaya menyebutkan bahwa :

“Yang jelas lebih *terbuka* dan akuntabel ya dimana birokrasi yang ada bekerja sesuai dengan sistem yang berlaku, sehingga setiap penganggaran dan pengeluaran bisa dilacak dengan mudah nah inilah manfaat dari kebijakan *E-Budgeting* itu sendiri.” (Hasil wawancara pada tanggal 22 November 2017 di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Surabaya pada pukul 09.15 WIB).

Selama ini sebelum ada program *E-Budgeting* seluruh laporan penganggaran maupun evaluasi terkesan manual dan merepotkan segala pihak, sehingga ketika ada harga pengadaan naik maupun turun, maka akan mudah menggantinya melalui sistem dan ini tentunya menghemat biaya, biaya pengadaan *print out* dan lain-lain bisa diminimalisir karena seluruh sistem adalah *online*. Seperti yang dijelaskan oleh Ibu T selaku Staf Bina Program Kota Surabaya dalam hasil wawancara berikut ini :

“Jadi ya seperti *orang* melakukan penjualan sudah sepakat harga, maka bagian produksi langsung menyiapkan bahan bakunya sehingga lebih cepat, efektif dan efisien. Misal udah siap anggarannya segini nah pas *action* ternyata beda kan bisa langsung diganti dan diusulkan lebih cepat. Seperti itulah gambarannya.” (Hasil wawancara pada tanggal 21 November 2017 di Sekretariat Daerah Kota Surabaya pada pukul 10.20 WIB).

Biaya yang bisa diminimalisir dengan melalui proses *E-Budgeting* bisa dialokasikan untuk biaya lain sehingga manfaatnya sangat terasa lebih cepat, baik dan efisien tanpa membutuhkan waktu yang lama. Sementara itu selain lebih efisien adanya *E-Budgeting* juga lebih efektif karena bisa mengetahui secara detail kinerja antar lini dan pengendalian yang kuat pada administrasi keuangan. Seperti uraian Bapak A selaku Staf Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Surabaya sebagai berikut:

“Lebih efektif aja menurut saya tidak perlu capek harus pengawasan tatap muka dan lain-lain karena semua hasil kinerjanya kan bisa diakses hanya saja sesekali ya perlu untuk pengawasan proses kerja. Apalagi masalah administrasi keuangan kan jadi bisa dikendalikan kalau segala sesuatunya ini pakai

teknologi. Jadinya ya terkesan sangat efektif saja pelaksanaannya.” (Hasil wawancara pada tanggal 22 November 2017 di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Surabaya pada pukul 10.30 WIB).

E-budgeting adalah aplikasi teknologi informasi atau perangkat lunak untuk mendukung siklus penganggaran, mulai dari perencanaan, pembuatan program, sampai dengan kendali dan evaluasi. Dikatakan bahwa adanya sistem ini sangat efektif dalam melaksanakan segala prosedur yang ada. Mengingat bahwa setiap prosedur berkaitan dan membutuhkan waktu pengawasan yang cepat dalam proses penganggaran yang dilakukan.

Manfaat yang lain dalam implementasi adanya *E-Budgeting* ini adalah adanya *Leadership* sehingga menciptakan motivasi kerja tinggi bagi seluruh staf di lingkungan Pemerintahan Kota Surabaya. Sistem Surabaya *e-budgeting* adalah sebuah sistem pembuatan anggaran di lingkungan pemerintah Kota Surabaya untuk membuat sebuah anggaran, maka dibutuhkan sebuah *leadership* yang bagus dalam pelaksanaannya. Ibu T selaku Staf Bina Program Kota Surabaya menyatakan dalam hasil wawancara berikut :

“Manfaat paling bagus ini ya masalah *leadership*. Kita tahu sendiri kan Kota Surabaya punya walikota yang *top* banget saya yakin dengan kepemimpinan yang bagus itu bisa menciptakan motivasi kerja yang tinggi untuk seluruh staf apalagi dengan adanya sistem kinerja yang berbasis teknologi sehingga memudahkan untuk sistem kerja dalam pemerintahan Kota Surabaya sendiri”. (Hasil wawancara pada tanggal 21 November 2017 di Sekretariat Daerah Kota Surabaya pada pukul 09.20 WIB).

Penganggaran pada organisasi sektor publik merupakan suatu proses yang cukup rumit. Karakteristik penganggaran sektor publik berbeda dengan penganggaran pada sektor swasta. Pada sektor swasta anggaran merupakan bagian dari rahasia perusahaan yang tertutup untuk publik, namun sebaliknya pada sektor publik anggaran justru harus diinformasikan kepada publik untuk dievaluasi, dikritik dan didiskusikan untuk mendapat masukan. Oleh sebab itulah, sistem *e-budgeting* ini dilaksanakan oleh Pemerintah Kota Surabaya dengan manfaat supaya setiap penganggaran yang dilakukan lebih terbuka, transparan, efektif, efisien dan menghasilkan leadership yang baik.

c. Target Perubahan yang ingin dicapai dengan diimplementasikannya Kebijakan E-Budgeting

Kebijakan *e-budgeting* merupakan kebijakan yang dilakukan oleh Pemerintah Kota Surabaya untuk memberikan efisiensi anggaran 5% sampai dengan 10% jika ada standarisasi harga yang berubah dari analisa standard harga itu sendiri. *E-Budgeting* merupakan sistem informasi yang digunakan untuk penyusunan anggaran guna meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam proses penganggaran. Sistem *E-Budgeting* memberikan peranan yang penting dalam pembuatan anggaran.

Sistem tersebut mampu mempersingkat waktu yang diperlukan dalam proses pembuatan anggaran karena dilakukan secara *online* dan dapat diakses dimana saja. Sistem ini juga berfungsi sebagai alat

pengawasan kerja yang dapat memantau poses dalam penyusunan anggaran. Selain itu, prosedur dalam *E-Budgeting* juga dapat mengantisipasi potensi adanya *mark-up* dengan adanya sistem saling mengawasi. Sehingga dalam penerapan kebijakan *E-Budgeting* ini tentu ada beberapa target yang akan dicapai.

Target utama dalam pelaksanaan *E-Budgeting* ini adalah perwujudan pemerintah yang baik untuk memberikan kepuasan publik pula bagi seluruh masyarakat. Kota Surabaya dinilai mampu melakukan inovasi, efisiensi dan unggul dalam manajemen proyek di sekitar pusat data. Program yang sudah dikelola oleh Ibu Tri Risma selaku Walikota Surabaya merupakan fasilitas teknologi informasi yang dapat dinikmati masyarakat Kota Surabaya secara gratis guna mendapatkan pelayanan dan data secara transparan, akuntabel dan memangkas birokrasi. Bapak E selaku Kepala Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Kota Surabaya menjelaskan bahwa :

“Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) adanya *e-budgeting* ini diharapkan lebih kompetitif, karena telah ada ukuran untuk membedakan siapa yang kerja keras dan tidak. Jadi kami bisa membedakannya dengan menggunakan *Government Resourced Management System* (GRMS). Nah ke depan, mengenai Rancangan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (RAPBD) versi final, termasuk realisasinya secara detil seharusnya juga dapat diakses oleh publik, sehingga tidak ada kebohongan atau tertutupnya birokrasi. Hal ini ditargetkan karena sampai hari ini, sangat sulit mencari laporan realisasi Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) detail yang dapat diakses oleh publik.” (Hasil wawancara pada tanggal 24 November 2017 di Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Kota Surabaya pada pukul 13.15 WIB).

Dalam hal ini penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) dilakukan dengan mengintegrasikan program dan kegiatan masing-masing satuan kerja di lingkungan pemerintah daerah untuk mencapai sasaran dan tujuan yang ditetapkan di dalam dokumen perencanaan. Dengan demikian tercipta sinergi dan rasionalitas yang tinggi dengan mengalokasikan sumber daya yang terbatas untuk memenuhi kebutuhan masyarakat yang tidak terbatas. Hal tersebut juga untuk menghindari duplikasi rencana kerja serta bertujuan untuk meminimalisasi kesenjangan antara target dengan hasil yang dicapai berdasarkan tolok ukur kinerja yang telah ditetapkan.

Selain itu, target yang akan dicapai dalam *E-budgeting* Kota Surabaya adalah adanya peningkatan transparansi dan akuntabilitas dalam pengadaan dan perencanaan kegiatan melalui anggaran. Sehingga dengan adanya peningkatan transparansi tersebut, maka adapula peningkatan tertib administrasi penatausahaan yang lebih efektif. Hal ini dijelaskan oleh Bapak E selaku Kepala Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Kota Surabaya dalam hasil wawancara berikut ini :

“Targetnya sebenarnya sederhana yaitu tertib administrasi apalagi masalah administrasi keuangan dan sumber dana nah dengan program *e-budgeting* inilah upayanya supaya bisa meningkat lebih baik dan efektif aja lalu semakin kesini semakin berkembang jadi ya targetnya bisa meluas yaitu memberikan kepuasan bagi masyarakat.” (Hasil wawancara pada tanggal 24 November 2017 di Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Kota Surabaya pada pukul 13.20 WIB).

Administrasi keuangan sebagai target tertib utama dalam program *E-Budgeting* harus ditangani dengan sebaik-baiknya, sehingga tidak terjadi pemborosan atau penyalahgunaan uang yang tidak sesuai dengan anggaran yang sudah ditentukan dan mempunyai nilai efisien dan efektif. Dari keseluruhan penjelasan tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa target utama adanya implementasi kebijakan *E-Budgeting* di Kota Surabaya adalah staf pementintahan selaku Sumber Daya Manusia (SDM) yang melakukan penyusunan anggaran yang sesuai dengan pelaksanaan serta tertib administrasi dan target bagi masyarakat untuk memunculkan adanya keterbukaan serta kepuasan publik. Penggunaan sistem *e-budgeting* tersebut diharapkan mampu untuk menyasar sasaran yang ingin dicapai program-program yang dilaksanakan oleh masing-masing Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD). Dalam sistem tersebut akan muncul target yang ingin dicapai dan jumlah dana yang akan digunakan, sehingga melalui data tersebut maka Pemerintah akan mampu mengevaluasi program mana saja yang memang sangat perlu untuk dilaksanakan dan memberikan manfaat bagi masyarakat.

d. Struktur dan Fungsi Kelembagaan dalam Implementasi Kebijakan E-budgeting

Kebijakan dan kelembagaan (institusi) merupakan dua hal yang pada dasarnya sangat sulit dipisahkan, seperti dua sisi sekeping mata uang. Kebijakan yang bagus tetapi dilandasi kelembagaan yang jelek

tidak akan membawa proses pembangunan mencapai hasil secara maksimal. Demikian juga sebaliknya, kelembagaan yang bagus tetapi kebijakannya tidak mendukung juga membuat tujuan pembangunan sulit dicapai sesuai harapan.

Pengalaman menunjukkan bahwa kegagalan pembangunan seringkali bersumber dari kegagalan negara dan pemerintah dalam membuat dan mengimplementasikan kebijakan yang benar serta mengabaikan pembangunan kelembagaan yang seharusnya menjadi dasar dari seluruh proses pembangunan baik sosial, ekonomi, politik, teknologi maupun pengelolaan Sumber Daya Alam (SDA). Ringkasnya kegagalan terjadi karena tata kelola pemerintahan yang buruk. Berbicara tentang kelembagaan, atau institusi, umumnya pandangan orang lebih diarahkan kepada organisasi, wadah atau pranata.

Organisasi hanyalah wadahnya saja, sedangkan pengertian lembaga mencakup juga aturan main, etika, kode etik, sikap dan tingkah laku seseorang atau suatu organisasi atau suatu sistem. Dalam hal ini organisasi yang dimaksud adalah Pemerintah Kota Surabaya dalam sistem pengelolaannya. Dalam *e-government*, di dalamnya tercakup dua aspek, yakni pengelolaan keuangan daerah dan aspek pelayanan warga.

Pengelolaan keuangan daerah, lanjutnya, meliputi *e-budgeting*, *e-project*, *e-procurement*, *e-delivery*, *e-controlling* dan *e-performance*.

Sementara yang terkait dengan pelayanan masyarakat, diberi nama e-sapawarga, yang meliputi e-perizinan, e-Musrenbang, dan pengaduan (masyarakat) secara elektronik. Ibu T selaku Staf Bina Program Kota Surabaya menyatakan bahwa :

“Oh jadi gini Bu Risma itu prinsipnya *e-government* yang didalamnya terdapat *e-budgeting* yang diterapkannya, didorong keinginan meningkatkan efektivitas, kualitas, dan pengawasan kinerja aparat, dengan menekan sekecil mungkin terjadinya penyimpangan, terutama potensi korupsi. Penerapan *e-government* bukan semata-mata pemanfaatan teknologi informasi, namun sangat bergantung pada *political will* termasuk memangkas struktur organisasi, Sumber Daya Manusia (SDM), dan alur kegiatan.” (Hasil wawancara pada tanggal 21 November 2017 di Sekretariat Daerah Kota Surabaya pada pukul 09.30 WIB).

Landasan hukum yang digunakan *e-budgeting* Kota Surabaya dalam merumuskan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) adalah Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 sebagaimana telah diubah kedua kali dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 21 Tahun 2011 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah, Peraturan Daerah tentang Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Kota Surabaya dan Peraturan Walikota Surabaya tentang Penjabaran Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Kota Surabaya. Pemerintah Kota Surabaya memiliki kerangka pengembangan kajian *e-government* melalui *e-budgeting* yang telah direncanakan untuk kedepannya. Kerangka pengembangan inilah, maka kelembagaan dan fungsinya Kota Surabaya menggandeng dan bekerjasama dengan dua lembaga yaitu

Chief Information Officer (CIO) dan Kantor Pengelola Data Elektronik (KPDE). Dua lembaga inilah yang telah membantu dalam pengelolaan data pada perwujudan *good governance*. Ibu T selaku Staf Bina Program Kota Surabaya menyatakan bahwa :

“Awalnya kan kita ada survei lapangan, maka ditemukan masalah-masalah yang ada dalam Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) yang kemudian direncanakan dalam penahapan pencapaian yang ingin dicapai kemudian dituangkan dalam rencana strategis. Dalam perencanaan ini juga disinkronkan dengan kebijakan nasional strategi yang menjadi acuan dasar dalam pembuatannya. Dengan adanya rencana induk ini menjadi acuan dalam melaksanakan fungsi dan tugas pokoknya untuk menyelenggarakan *e-government* di lingkungan Kota Surabaya.” (Hasil wawancara pada tanggal 21 November 2017 di Sekretariat Daerah Kota Surabaya pada pukul 09.30 WIB).

Chief Information Officer (CIO) bertugas mengkoordinasikan perencanaan, realisasi, operasional harian, pengembangan baik kelembagaan maupun program sebagaimana bahwa program jaringan *e-government* dan evaluasi Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) Pemerintah Kota Surabaya, bekerja sama dengan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) pengelola Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) dan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) pemilik proses bisnis maupun pengguna Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) lainnya. Keberadaan *Chief Information Officer* (CIO) merupakan puncak hierarki struktur tata kelola terkait dengan kepemimpinan pengelolaan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) Pemerintah Kota Surabaya. *Chief Information Officer* (CIO)

memiliki mitra dalam penyelenggaraan *e-government* yaitu Dewan Pendayagunaan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK).

Dewan Pendayagunaan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) Kota Surabaya terdiri atas unsur akademisi, pakar Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK), praktisi Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK), komunitas Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK), pemerhati Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK), dan masyarakat Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) di wilayah Kota Surabaya dengan masa bakti 3 (tiga) tahun. Ibu T selaku Staf Bina Program Kota Surabaya menyebutkan bahwa :

“Ya pusatnya ada *Chief Information Officer* (CIO) dan KPDE dan staf pemerintahan yang mengelola jadi kelengkapan Unit dan Aparatur Penyelenggaraan *e-government* tentunya memerlukan pegawai untuk menjadi pelaksana. Makanya ada dua lembaga yang diajak kerjasama yaitu *Chief Information Officer* (CIO) dan KPDE.” (Hasil wawancara pada tanggal 21 November 2017 di Sekretariat Daerah Kota Malang pada pukul 09.30 WIB).

Pelaksanaan *e-budgeting* ini difokuskan pada *Chief Information Officer* (CIO) yang dilaksanakan oleh KPDE sebagai penyedia dan pengelola baik dari jaringan, aplikasi dan perawatannya. Pemimpin tertinggi dalam pelaksanaan *e-budgeting* dipimpin oleh Sekretariat Daerah Kota Surabaya yang merupakan pejabat golongan IVB yang kemudian dengan anggota yang melekat pada jabatan struktural. Kemudian untuk penentuan jenjang karier dan jabatan merupakan hak prerogratif walikota dengan pertimbangan Baperjakat (Badan

Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan) dengan usulan pejabat dari Badan Kepegawaian Daerah.

Penjenjangan karier dalam penyelenggaraan *e-government* juga melebur di dalamnya mengingat hampir semua jabatan dalam *Chief Information Officer* (CIO) melebur dalam jabatan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD), hal tersebut memang kurang baik untuk tetap diteruskan. Perlu mempertimbangkan keahlian yang dimiliki juga dalam bidang *Information and Communication Technologies* (ICT). Dari keseluruhan penjelasan tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa dalam sistem dan fungsi kelembagaan dalam Implementasi Kebijakan *E-budgeting* ini dilaksanakan secara maksimal oleh Pemerintah Kota Surabaya di bawah pimpinan walikota yang bekerjasama dengan Kantor Pengelola Data Elektronik Surabaya.

e. Pelaksana Implementasi Kebijakan E-budgeting oleh masing-masing SKPD yang akan diimplementasikan

Membahas badan pelaksana suatu kebijakan, tidak dapat dilepaskan dari struktur birokrasi. Struktur birokrasi adalah karakteristik, norma-norma dan pola-pola hubungan yang terjadi berulang-ulang dalam badan-badan eksekutif yang mempunyai hubungan baik potensial maupun nyata dengan apa yang dimiliki dalam menjalankan kebijakan. Kebijakan yang kompleks membutuhkan kerjasama banyak orang.

Unsur yang mungkin berpengaruh terhadap suatu organisasi dalam implementasi kebijakan diantaranya tingkat pengawasan hierarkhis terhadap keputusan-keputusan sub unit dan proses-proses dalam badan pelaksana. *E-Budgeting* yang merupakan sebuah inovasi daerah, sebagaimana prosedur terkait segala inovasi daerah, harus dituangkan dalam Peraturan Kepala Daerah dan dilaporkan kepada Menteri Dalam Negeri. Hal ini sebagaimana Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 yang telah diubah kedua kali dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 21 Tahun 2011 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah.

Dalam pengelolaan prosedur pengeoperasian *E-Budgeting* harus melakukan tahap-tahapan sebagai berikut. User Entri adalah user pada *e-Budgeting* yang berfungsi untuk melakukan entri usulan pergeseran anggaran. User entri adalah user Sekretaris/Bidang/Subbag pada Unit Kerja/UPTD/Seksi pada Kecamatan/Kelurahan

1. Halaman login untuk e-Revisi. Masukkan username dan password, kemudian pilih tombol *Log In*
2. Halaman Pengguna Aplikasi
 - a. Mendefinisikan user PPTK dan KPA beserta kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya. Pilih Main menu dan pilih Pengguna;
 - b. User Approval PPTK dan KPA menggunakan NIP Pejabat masing-masing, apabila di Daftar Pengguna belum ada user NIP PPTK dan KPA, pilih Tambah User;

c. Menambahkan user PPTK dan KPA/PPKm Unit Kerja, hanya memasukkan NIP Pejabat tersebut. Data Profil Pejabat beserta user dan password menggunakan data dari ePerformance. Pilih jabatan sebagai PPTK/KPA/PPKm Unit Kerja kemudian pilih kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya. Simpan.

3. Halaman e-Revisi

a. Masuk melalui Main Menu pilih e-Revisi. Halaman ini digunakan untuk memasukkan usulan pergeseran anggaran (Revisi). Apabila posisi di Entri maka dapat memasukkan usulan melalui menu Action dan pilih edit e-Revisi;

b. Proses entri usulan dapat dengan mengubah komponen yang sudah ada atau menambah komponen baru dan mengisi catatan pergeseran anggaran. Usulan tidak boleh lebih rendah dari nilai pengadaan/pencairan;

c. Pada halaman mengubah nilai anggaran terdapat notifikasi perbandingan rekening dan belanja. Jika tidak sesuai akan tampil seperti contoh di bawah. Jika terdapat selisih Belanja (Belanja Pegawai/Belanja Barang dan Jasa/Belanja Modal) maka wajib disesuaikan, karena revisi anggaran tidak diperbolehkan lintas belanja;

d. Setelah entri selesai maka dapat memilih Proses ke Perbandingan atau melalui menu e-Revisi, Action Laporan Perbandingan;

e. Pada menu laporan perbandingan semula menjadi, beri tanda centang pada usulan perubahan per komponen kemudian mengisi Catatan Pergeseran Kegiatan dan mengirim ke PPTK

E-Budgeting Kota Surabaya dalam pelaksanaannya untuk menyusun anggaran juga berdasarkan pada Peraturan Menteri Dalam Negeri yang mengatur mengenai penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD). Peraturan Menteri Dalam Negeri (dalam 3 tahun terakhir) yang dimaksud, diantaranya adalah Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 37 Tahun 2014 untuk Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Tahun 2015, Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 52 Tahun 2015 untuk Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Tahun 2016 dan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 31 Tahun 2016 untuk Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Tahun 2017. Adapun mengenai peran atas pembagian kerja Pemerintah Daerah dalam sistem *e-budgeting* di Kota Surabaya dibagi menjadi 6 sebagai pelaksana sistem kebijakan *e-budgeting* tersebut sebagai berikut :

1) Satuan Kerja (Dinas)

Merupakan satuan kerja di lingkungan pemerintah Kota Surabaya yang mendapatkan anggaran dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD). Yang bertugas dalam mengajukan usulan harga SHSD dan mengisi rincian kegiatan sesuai dengan anggaran

yang diberikan. Hal yang menarik adalah setiap satuan kerja memiliki beberapa login berdasarkan bidang yang terdapat dalam dinas tersebut.

2) Tim Peneliti

Merupakan sekelompok orang dari beberapa satuan kerja yang ditunjuk untuk memonitoring anggaran dari satuan-satuan kerja agar anggaran tersebut sesuai dengan limit yang ditentukan. Tim peneliti ini memiliki hak untuk mengunci kegiatan yang sudah selesai, merasionalisasikan dan menyesuaikan komponen serta mengedit Rencana Kerja dan Anggaran (RKA).

3) Tim Data

Merupakan sekelompok orang yang ditunjuk untuk melakukan survey dan kemudian membuat komponen penyusun dan menentukan apakah komponen tersebut tidak kena pajak atau kena pajak. Tim data ini memiliki hak untuk memasukkan komponen ke dalam *e-budgeting* serta merubah harga komponen yang sudah ada dalam *e-budgeting*. Kemudian tim data ini juga berhak mengunci komponen agar tidak dapat dipilih dalam menyusun Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) serta menghapus komponen yang sudah terdapat dalam *e-Budgeting*.

4) Bappeko (Badan Perencanaan Pembangunan Kota)

5) Merupakan salah satu satuan kerja di Pemerintah Kota Surabaya yang ditunjuk untuk menentukan program dan bidang suatu

anggaran dalam tiap satuan kerja, tujuannya agar dapat dilihat secara langsung nilai per program. Bappeko (Badan Perencanaan Pembangunan Kota) berhak membuat kegiatan dan sub kegiatan untuk satuan-satuan kerja sebelum dilakukan penganggaran.

- 6) Dewan Legislatif mampu melihat usulan dan perencanaan anggaran dari satuan kerja.
- 7) Administrator merupakan *user* yang dapat melakukan manajemen *user*, *database* dan dapat mengakses semua hak *user* lainnya, seperti : mengunci dan membuka akses user, mengunci kegiatan yang diusulkan satuan kerja pembagian kerja Pemerintah Daerah dalam sistem *e-budgeting*.

Bagian Bina Program Kota Surabaya, maka selanjutnya ditetapkan program kerja yang merupakan implementasi dari kebijakan. Untuk itu, program kerja dan kegiatan yang berkaitan dengan kewenangan yang dilaksanakan Bagian Bina Program Kota Surabaya dalam kurun waktu 2011-2015 adalah :

- 1) Program Perencanaan dan Pengendalian Pembangunan. Program ini didukung dengan beberapa kegiatan utama antara lain :
 - a) Koordinasi Penyusunan Bahan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (RAPBD) dan Perubahan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD).
 - b) Penyusunan Standar Analisa Belanja Daerah c.
 - c) Monitoring Kegiatan dan Pengendalian Pembangunan.

d) Pengembangan Sistem Informasi Pelaksanaan dan Pengendalian Kegiatan Pembangunan .

2) Program Peningkatan Pengawasan dan Akuntabilitas Kinerja. Program ini akan didukung dengan beberapa kegiatan utama antara lain:

a) Pemeliharaan dan Pengembangan Sistem Informasi Pengukuran Kinerja.

b) Koordinasi Pelaksanaan *e-Procurement*.

c) Penyusunan Evaluasi dan Laporan Kinerja Belanja Langsung.

3) Program Penataan Kelembagaan dan Ketatalaksanaan. Program ini didukung dengan beberapa kegiatan utama antara lain:

a) Penyediaan Barang dan Jasa Perkantoran.

b) Pemeliharaan dan Pengadaan.

c) Sarana dan Prasarana Perkantoran.

Sebagaimana disebutkan di atas, pihak yang melaksanakan/terkait langsung urusan pemrograman *e-budgeting* yaitu yang terdiri dari Tim Peneliti, Tim Data dan Administrator, melaksanakan tugasnya dibawah Sub Bagian Bina Program atau Bagian Administrasi Pembangunan yang merupakan salah satu divisi di kantor Sekretariat Daerah Kota Surabaya.

f. Sumber Daya yang digunakan untuk Implementasi Kebijakan E-Budgeting

Komponen sumber daya ini meliputi jumlah staf, keahlian dari para pelaksana, informasi yang relevan dan cukup untuk mengimplementasikan kebijakan dan pemenuhan sumber-sumber terkait dalam pelaksanaan program, adanya kewenangan yang menjamin bahwa program dapat diarahkan sebagaimana yang diharapkan, serta adanya fasilitas-fasilitas pendukung yang dapat dipakai untuk melakukan kegiatan program seperti dana dan sarana prasarana. Sumber daya menunjuk pada kapasitas dan kemampuan individu dalam melaksanakan program. Terkait dengan *E-Budgeting*, maka kemampuan dan kapasitas pelaksana program tersebut harus dapat dipenuhi, baik dilihat dari aspek keterampilan, profesional maupun keahlian serta kecukupan sumber dayanya. Ibu T selaku Staf Bina Program Kota Surabaya menjelaskan bahwa :

“Ya kalau sumber daya yang berasal dari Pemerintah Kota Surabaya sendiri ya sudah bagus mengingat kinerjanya di bidang *leadership* ya sudah bagus juga jadi kalau Sumber Daya Manusia (SDM) dari KPDE juga bagus. Apalagi Sumber Daya Manusia (SDM) mengenai *E-Budgeting* sendiri itu seluruh pegawai pemerintahan yang melek sama IT jadi semua lini mulai walikota sampai level pelaksana bawah bahkan *security* dan CS setidaknya bekerjasama dengan cukup baik.” (Hasil wawancara pada tanggal 21 November 2017 di Sekretariat Daerah Kota Surabaya pada pukul 09.30 WIB).

Sistem kerjasama antara *Chief Information Officer* (CIO) dan KPDE ini sendiri apabila dilihat dari perspektif institusi, kekuasaan kebijakan ini berada di bawah kendali Pemerintah Pusat Kota

Surabaya yang diwakilkan oleh Sekretariat Daerah Kota Surabaya. Sumber Daya Manusia (SDM) yang tidak memadai (jumlah dan kemampuan) berakibat tidak dapat dilaksanakannya program secara sempurna karena tidak bisa melakukan pengawasan dengan baik. Jika jumlah staf pelaksana kebijakan terbatas maka hal yang harus dilakukan meningkatkan kemampuan/ketrampilan para pelaksana untuk melakukan program.

Untuk itu perlu adanya manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) yang baik agar dapat meningkatkan kinerja program. Hal yang terjadi di Pemerintah Kota Surabaya menunjukkan bahwa pengelolaan dilakukan oleh Sumber Daya Manusia (SDM) yang sangat baik terbukti bahwa program *e-budgeting* ini mampu membawa Kota Surabaya menjadi sangat baik. Ibu T selaku Staf Bina Program Kota Surabaya menyebutkan bahwa :

“Oh kalau Sumber Daya Manusia (SDM) jangan diragukan lagi Kota Surabaya baik sekali mas semua lini kinerja bersatu dari masing-masing dinas. Prosedur kerjanya jelas makanya Sumber Daya Manusia (SDM) paham dan melakukan kinerja dengan sangat maksimal. Kalau sistem *budgeting* ini sendiri yang bertanggung jawab penuh jelas pihak pemerintah kalau pelaksananya ya staf di pemerintahan sendiri. Program *e-budgeting* ini adalah salah satu sumber informasi terbaik dari pengelolaan keuangan yang ada di Kota Surabaya.” (Hasil wawancara pada tanggal 21 November 2017 di Sekretariat Daerah Kota Surabaya pada pukul 09.30 WIB).

Informasi merupakan sumber daya penting bagi pelaksanaan kebijakan. Ada dua bentuk informasi yaitu informasi mengenai bagaimana cara menyelesaikan kebijakan/program serta bagi

pelaksana harus mengetahui tindakan apa yang harus dilakukan dan informasi tentang data pendukung kepada peraturan pemerintah dan undang-undang. Sumber daya lain yang juga penting adalah kewenangan untuk menentukan bagaimana program dilakukan, kewenangan untuk membelanjakan/mengatur keuangan, baik penyediaan uang, pengadaan staf, maupun pengadaan supervisor. Pelaksana program dalam menjalankan suatu kebijakan atau program harus didukung dengan adanya pelaksana kebijakan yang kompeten dan kapabel demi keberhasilan suatu kebijakan. Pelaksanaan suatu kebijakan diperlukan sumberdaya yang mendukung agar pelaksanaannya dapat berjalan dengan baik.

- 2. Kontek Internal dan Eksternal dalam Implementasi Kebijakan *E-Budgeting* oleh Pemerintah Kota Surabaya dalam rangka perencanaan pembangunan berbasis anggaran.**
- a. Kewenangan SKPD dan Strategi dari Pelaku Kebijakan *E-Budgeting***

Rencana Kerja dan Anggaran Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) merupakan salah satu bagian dari dokumen perencanaan anggaran yang menunjukkan rencana kegiatan yang akan dilakukan oleh Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dengan mengacu pada dokumen Kebijakan Umum Anggaran (KUA) dan dokumen Prioritas dan Plafon Anggaran Sementara (PPAS) dalam kurun waktu 1 (satu)

tahun anggaran, dimana Kebijakan Umum Anggaran Plafon Anggaran Sementara (KUA-PPAS), tersebut merupakan sinkronisasi kebijakan pemerintah daerah dan pemerintah lebih lanjut yang telah disepakati bersama antara Pemerintah Daerah dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) sesuai Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 sebagaimana telah diubah kedua kali dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 21 Tahun 2011 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah. Sebagai bagian dari dokumen perencanaan, Rencana Kerja dan Anggaran Pejabat (RKA) berisikan atas program pembangunan, kegiatan tahunan, target *ouput*/sasaran yang akan dicapai, dan kode rekening belanja serta rincian belanja/komponen.

Dalam rangka penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Pejabat (RKA) Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dengan menggunakan aplikasi *e-budgeting*, Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) selaku penanggungjawab wajib memperhatikan besaran pagu anggaran serta kesesuaian antara rincian belanja dengan target *output*/sasaran kegiatan yang telah ditetapkan. Disamping itu juga memperhatikan adanya batasan-batasan dan ketentuan lainnya yang disepakati pada saat pembahasan dengan Tim Anggaran Pemerintah Daerah (TAPD). Hal ini dijelaskan oleh Bapak E selaku Kepala Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Kota Surabaya yaitu :

“E-budgeting adalah sistem yang dikembangkan untuk merencanakan anggaran daerah. Dengan tujuan memberikan

panduan dalam proses penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) dan juga perubahannya di Provinsi Jawa Tengah. Sistem ini meliputi penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran (RKA), Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA), Rencana Kerja dan Anggaran (RKA), Perubahan dan Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) perubahan. Jadi disini Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD), kewenangannya adalah membuat, merencanakan, menyusun bahkan mengubah sesuai kebutuhan melalui aplikasi *E-Budgeting* tersebut jadi bisa meminimalisir kebohongan yang akan dilakukan.” (Hasil wawancara pada tanggal 24 November 2017 di Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Kota Surabaya pada pukul 13.30 WIB).

Sistem Informasi Keuangan Daerah (SIKD) yang didalamnya terdapat informasi Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) yang telah disyahkan, disetujui dan telah siap untuk dilaksanakan sesuai dengan perencanaan masing-masing Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) khususnya Kota Surabaya. Berdasarkan peraturan yang berlaku, bila lembaga eksekutif dan legislatif tidak mencapai kesepakatan dalam penentuan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (RAPBD), maka besaran Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) yang akan digunakan pada tahun tersebut adalah anggaran yang menggunakan pagu anggaran di tahun sebelumnya. Hal inilah yang menjadi evaluasi bagi Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) apabila akan melakukan penganggaran sebaiknya bisa dipertimbangkan dengan sebelumnya.

E-Budgeting diharapkan memberikan kemudahan bagi pemerintah untuk melakukan perencanaan dan penganggaran secara efektif dan efisien. Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) selaku Satuan Kerja yang nantinya akan menyusun penganggaran memiliki kewajiban untuk

menampilkan program-program yang dilaksanakan, sehingga bukan hanya sebatas anggaran tapi pelaksanaan program secara maksimal. Seperti halnya dijelaskan oleh Bapak A selaku Staf Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Surabaya menyebutkan bahwa :

“Sistem *E-Budgeting* ini mampu memberikan keterbukaan informasi tentang pemanfaatan anggaran yang dilakukan oleh Pemerintah. Nah dalam hal ini pihak Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Surabaya sebagai *leading* sektor dalam menggunakan sistem tersebut diharapkan benar-benar mengecek data yang diberikan oleh masing-masing Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD), lalu Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Surabaya harus tahu data apa saja ini, jangan sampai tidak sesuai dan tidak mengetahui bagaimana data tersebut.” (Hasil wawancara pada tanggal 22 November 2017 di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Surabaya pada pukul 09.45 WIB).

Dalam konteks kebijakan, penyusunan dan pengelolaan anggaran daerah semestinya memenuhi paling tidak tiga syarat dasar yang saling terkait untuk terciptanya *good governance*. Pertama, si pembuat keputusan dalam hal ini birokrat dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) dapat dimintai pertanggung jawabannya oleh publik (*accountable*). Kedua, proses penyusunan maupun pengelolaannya tidak dilakukan secara sembunyi-sembunyi, sehingga tidak mengindikasikan adanya praktek kolusi dan korupsi (*transparency*). Ketiga, proses tersebut juga terbuka untuk mengakomodasi opini kritis dari berbagai elemen masyarakat (*participation*).

Ketiga syarat tersebut tidaklah berdiri sendiri-sendiri, tetapi sangat terkait antara satu dengan yang lainnya. Bagaimana mungkin prinsip

accountability dapat direalisasikan apabila kesempatan publik untuk berpartisipasi tidak dibuka. Sebaliknya, partisipasi publik hanya akan bisa dipenuhi jika segala sesuatunya sampai batas-batas kewajaran dibuat secara transparan. Dan, apa gunanya transparansi kalau tidak dimaksudkan untuk memungkinkan partisipasi dan permintaan pertanggungjawaban publik.

Oleh karena itu, *e-budgeting* sebagai sarana transparansi anggaran yang efektif dan praktis diharapkan mampu berfungsi sebagai kontrol dan monitoring terhadap alokasi anggaran oleh masyarakat (apakah ada kalkulasi yang jelas antara *input* dengan *output* dan apakah anggaran yang ada benar-benar dialokasikan untuk kepentingan masyarakat), sehingga pemerintah dapat lebih berbenah diri. Adapun langkah strategis dari pelaku kebijakan *E-budgeting* Kota Surabaya yaitu sebagai berikut :

- 1) Pertama, badan-badan pengawasan keuangan daerah seperti KPDE dan Bawasda harus secara rutin menyampaikan laporan hasil audit dan berbagai temuan dan hasil pemeriksaan keuangan daerah secara lebih transparan kepada publik. Penyampaian laporan bisa dilakukan melalui media massa cetak maupun elektronik.
- 2) Kedua, mendorong lahirnya Lembaga Swadaya Masyarakat-Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM-LSM) yang melekat informasi anggaran. Pemerintah daerah dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) tidak perlu menganggap kehadiran Lembaga

Swadaya Masyarakat (LSM) sebagai “penyakit”, karena kerap membongkar praktek busuk penggelapan uang rakyat. Bahkan sebaliknya pemerintah daerah dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) dapat mendorong Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) untuk menjalankan fungsinya sebagai katalisator yang mempertemukan aspirasi masyarakat dengan program pemerintah daerah.

- 3) Ketiga, meningkatkan keterlibatan aktif dari perguruan tinggi untuk turut serta mengkritisi dan memfasilitasi berbagai forum pembahasan, penyusunan dan evaluasi terhadap laporan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD).
- 4) Keempat, keberadaan berbagai produk perundangan yang mengatur tentang pengelolaan keuangan daerah perlu terus disempurnakan. Terutama yang menyangkut peran dan kewenangan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) yang sementara ini nyaris sebagai pengendali tunggal tanpa kejelasan harus bertanggungjawab kepada siapa.
- 5) Kelima, penegakkan hukum yang konsisten oleh lembaga-lembaga peradilan (yudikatif). Konsistensi tidak semata didasarkan pada kebenaran prosedural atau sudah sesuai dengan mekanisme tata tertib produk hukum yang lahir tetapi lebih pada dimensi keadilan dan kepatutan yang berorientasi pada kepentingan rakyat.

b. Karakteristik Lembaga dan Pengaruh Lingkungan dalam Mengimplementasikan Kebijakan E-Budgeting

Penerapan *E-Budgeting* dalam sebuah sistem pemerintahan adalah memudahkan agar sistem manajemen pemerintah yang selama ini merupakan sistem hirarki kewenangan dan komando sektoral yang mengerucut dan panjang, harus dikembangkan menjadi sistem manajemen organisasi jaringan yang dapat memperpendek lini pengambilan keputusan serta memperluas rentang kendali. Hal ini dimaksudkan supaya lingkungan yang bekerja bertambah nyaman serta lembaga mudah dalam sektor pengawasan. Hal tersebut dijelaskan oleh Bapak A selaku Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Surabaya menyebutkan bahwa :

“Kalau masalah karakteristik lembaga dan pengaruh lingkungan dalam mengimplementasikan kebijakan *E-budgeting* gimana ya jelas lembaganya akan lebih tegas dan tertib ya soalnya kan sistemnya benar-benar terpusat dan selalu diawasi makanya kenapa keuntungan *e-budgeting* ini sangat banyak kalau dibilang.” (Hasil wawancara pada tanggal 22 November 2017 di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Surabaya pada pukul 11.00 WIB).

Adanya kekuasaan, kepentingan dan strategi dari aktor yang terlibat yaitu pemerintah Kota Surabaya sendiri. Kebijakan *E-Budgeting* sangat perlu diperhitungkan sesuai kekuatan atau kekuasaan, kepentingan, serta strategi yang digunakan oleh para aktor yang terlibat guna memperlancar jalannya pelaksanaan suatu implementasi kebijakan. Karakteristik lembaga yang menjalankan kebijakan ini yaitu Surabaya memiliki kuasa lingkungan dimana

kebijakan dilaksanakan juga berpengaruh terhadap keberhasilannya, maka karakteristik dari lembaga Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Surabaya yang akan ikut mempengaruhi suatu kebijakan *E-budgeting*.

Kebijakan *E-Budgeting* adalah kebijakan anggaran sektor publik yang merupakan instrumen akuntabilitas pengelolaan dana publik dan pelaksanaan program-program yang dibiayai dari anggaran publik. Anggaran adalah hal yang sangat penting bagi sebuah organisasi terutama dalam sistem pemerintahan. Hal tersebut disampaikan oleh Bapak E selaku Kepala Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Kota Surabaya yaitu :

“Anggaran kan merupakan alat bagi pemerintah untuk mengarahkan pembangunan sosial ekonomi, menjamin kesinambungan, dan meningkatkan kualitas hidup masyarakat. Nah biasanya anggaran ini juga diperlukan karena adanya masalah keterbatasan sumber daya dan pilihan. Sehingga anggaran diperlukan untuk meyakinkan bahwa pemerintah telah bertanggung jawab terhadap rakyat.” (Hasil wawancara pada tanggal 24 November 2017 di Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Kota Surabaya pada pukul 14.00 WIB).

Oleh karena itu, pemerintah daerah diharapkan mampu melakukan upaya perbaikan proses anggaran dan mendorong keterlibatan masyarakat sipil yang lebih luas, sehingga lebih banyak ruang-ruang tertutup yang mulai terbuka untuk publik. Maka dari itulah digunakan kebijakan *e-budgeting* dalam proses pengelolaan keuangan pemerintahan. Hingga saat ini, penganggaran memang

dinilai sebagai proses yang cukup rumit dalam tubuh organisasi sektor publik, termasuk dalam ruang lingkup pemerintahan daerah.

Sistem anggaran pada sektor publik berbeda dengan sistem anggaran sektor swasta. Jika pada sektor swasta anggaran merupakan bagian dari rahasia perusahaan yang tertutup untuk publik, maka pada sektor publik anggaran justru harus diinformasikan kepada publik sebagai bentuk tanggung jawab dan transparansi pemerintah serta memberi ruang bagi masyarakat untuk aktif menilai kinerja pemerintah dalam penganggaran publik. Melalui kebijakan *e-budgeting* inilah adalah kesempatan kritik dan saran publik atas evaluasi kinerja pemerintah khususnya masalah keuangan. Berikut penjelasan Ibu T selaku Staf Bina Program Kota Surabaya yaitu :

“Masyarakat berkesempatan untuk melontarkan kritik dan masukan bagi pemerintah terkait susunan serta alokasi anggaran daerah. Melalui *E-Budgeting* inilah masyarakat memiliki kesempatan untuk mengetahui bagaimana sistem keuangan daerah yang sebenarnya khususnya Kota Surabaya sendiri sebagai tonggak awal pelaksanaan *E-Budgeting* di Indonesia.” (Hasil wawancara pada tanggal 21 November 2017 di Sekretariat Daerah Kota Surabaya pada pukul 10.30 WIB).

Keuntungan dari penerapan *e-budgeting*, antara lain : Pertama, tertib administrasi, karena dengan layanan yang lebih dekat akan membangun psikologis masyarakat untuk memenuhi kewajiban publiknya. Tertib administrasi seolah-olah menjadi sebuah pemaksaan bagi sistem pemerintahan supaya tidak ada hasil keuangan yang tanpa melewati proses penganggaran yang tepat dan baik. Kedua, mempercepat proses layanan umum.

Permohonan masyarakat dapat diproses tanpa menunggu kelengkapan dokumen yang telah diverifikasi pada tingkat kota. Kinerja lembaga teknis dapat meningkat. Melalui sistem elektronik yang bagus ini menggunakan teknologi informasi, maka sangat jelas kemudahan yang diperoleh. Ketiga, meringankan pekerjaan lembaga daerah untuk menjangkau masyarakat hingga tingkat pemerintah terendah. Lembaga daerah dapat berkonsentrasi pada tugas pokok dan fungsinya.

c. Kepatuhan dan Respon Pelaksana Kebijakan E-Budgeting

Tingkat kepatuhan dan adanya respon dari pelaksana program merupakan hal lain yang dirasa penting dalam proses pelaksanaan suatu kebijakan adalah kepatuhan dan respon dari para pelaksana, maka yang hendak dijelaskan yaitu sejauh mana kepatuhan dan respon dari pelaksana dalam menanggapi suatu kebijakan. Dalam hal ini, kebijakan *e-budgeting* di Kota Surabaya merupakan kegiatan yang sudah dilaksanakan semenjak beberapa tahun yang lalu dan sudah berjalan sebagaimana prosedur yang ada. Pada prosesnya kegiatan *E-Budgeting* itu tentu akan mempengaruhi beberapa kinerja dan respon dari publik sendiri. Seperti uraian Ibu T selaku Staf Bina Program Kota Surabaya sebagai berikut :

“Kalau *E-Budgeting* sendiri masyarakat dan lembaga punya daya respon yang cukup baik soalnya dilihat dari kinerja lembaga yang menjadi pelaksana program ya kinerjanya makin bagus dan masyarakat juga banyak yang memberikan kritik dan komentar yang baik jadi ya kepatuhan dan daya tanggapnya baik.” (Hasil

wawancara pada tanggal 21 November 2017 di Sekretariat Daerah Kota Surabaya pada pukul 10.30 WIB).

Setelah kegiatan pelaksanaan *E-Budgeting* dilakukan, maka tentunya seluruh kebijakan yang ada akan dipengaruhi oleh isi atau konten dan lingkungan atau konteks yang ditetapkan, maka akan dapat diketahui apakah para pelaksana kebijakan membuat sebuah kebijakan sesuai dengan apa yang diharapkan. Juga dapat diketahui apakah suatu kebijakan dipengaruhi oleh lingkungan sehingga terjadinya tingkat perubahan. Bapak E selaku Kepala Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Kota Surabaya yaitu:

“Tujuannya *E-Budgeting* kan mempermudah kinerja lembaga jadi kalau menurut saya ya ini dipengaruhi dengan fenomena yang ada *Budgeting* muncul karena ada permasalahan keuangan daerah yang kurang baik makanya dibuat program *E-Budgeting* dan akhirnya *E-Budgeting* mempengaruhi lingkungan sekitar masyarakat sebagai publik bisa lebih banyak mengetahui informasi keuangan daerah. Jadi yang jelas ya *E-Budgeting* sangat banyak perubahannya.” (Hasil wawancara pada tanggal 24 November 2017 di Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Kota Surabaya pada pukul 14.00 WIB).

Pada program *E-Budgeting* ini diperlukan kontribusi dari masyarakat untuk mengatur penyediaannya, misalnya dengan menerapkan sistem pengelolaan keuangan daerah sebagai bentuk dari kontribusi dari lembaga setempat. Disinilah peran pemerintah dibutuhkan untuk memfasilitasi kepatuhan masyarakat terhadap aturan-aturan dalam memberikan kontribusi, misalnya memberikan sanksi kepada masyarakat yang tidak taat akan aturan yang ada. Hal

serupa dijelaskan oleh Bapak A selaku Staf Badan Perencanaan

Pembangunan Daerah Kota Surabaya yaitu :

“Bicara kepatuhan dan ketaatan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Surabaya dan Dinas Pemerintahan Kota Surabaya sendiri sekarang dapat dinilai cukup bagus karena saat ini pelayanan penerbitan anggaran seluruhnya lebih transparansi karena berbasis IT, selain itu juga mengacu pada prosedur yang telah ditetapkan oleh tim Kantor Data Pengelola Elektronik. Sedangkan daya tanggap dari petugas pelaksana *E-Budgeting* terkadang masih terdapat kendala, walaupun selama ini petugas pelaksana telah menanggapi dengan semaksimal mungkin, namun pelaksana *E-Budgeting* tetap akan terus mengevaluasi dan memperbaikinya.” (Hasil wawancara pada tanggal 22 November 2017 di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Surabaya pada pukul 10.00 WIB).

Daya tanggap yang cukup akan memudahkan implementor dalam memperoleh informasi untuk mengevaluasi capaian kebijakan dan mendapat dukungan dari masyarakat bagi keberhasilan suatu implementasi kebijakan. Hal lain yang dirasa penting dalam proses pelaksanaan suatu kebijakan adalah kepatuhan dan respon dari para pelaksana dalam perencanaan khususnya untuk perencanaan anggaran di pemerintahan Kota Surabaya itu sendiri.

3. Hasil Implementasi Kebijakan *E-Budgeting* oleh Pemerintah Kota

Surabaya

a. Dampak Kebijakan *E-Budgeting* terhadap Efektivitas dan Efisiensi Pengelolaan Anggaran Daerah

Proses perencanaan dan penganggaran daerah merupakan kebijakan yang penting bagi Kota/Kabupaten sebagai alat untuk

menilai tingkat partisipasi masyarakat. Oleh karena itu, proses tersebut harus efektif dan efisien. Efektif berarti perencanaan dan penganggaran sesuai dengan prioritas program yang ditetapkan, sedangkan efisien berarti proses perencanaan dan penganggaran berjalan secara konsisten dengan tidak terjadi duplikasi kegiatan yang dapat menghamburkan waktu dan biaya.

Perencanaan dan penganggaran tahunan di Kota Surabaya umumnya didasarkan pada perencanaan di tingkat kelurahan melalui Musyawarah Perencanaan Pembangunan (Musrenbang kelurahan). Pada tingkat kecamatan (Musrenbang Kecamatan) perwakilan kelurahan dan cabang dinas kecamatan dipertemukan untuk mencocokkan Rencana Kerja Satuan Kerja Pemerintah Daerah (Renja-SKPD) Tingkat Kelurahan dengan program dinas di tingkat kecamatan. Dokumen perencanaan pengelolaan penganggaran daerah mempunyai fungsi yang sangat strategis karena menyangkut pilihan terhadap program, kegiatan dan kebijakan yang akan dilaksanakan oleh suatu Pemerintah Daerah. Oleh karena itu, proses penyusunan dokumen perencanaan pembangunan haruslah betul betul melibatkan partisipasi masyarakat, berdasarkan data yang akurat dan peka terhadap persoalan dan kebutuhan masyarakat, sehingga dokumen perencanaan pembangunan mempunyai visi, orientasi dan korelasi terhadap persoalan-persoalan yang dihadapi oleh masyarakat, sehingga substansi dari dokumen perencanaan mampu menjadi solusi

dalam memecahkan persoalan-persoalan yg dihadapi oleh masyarakat bukan justru menimbulkan persoalan baru dimasyarakat.

Oleh karena itu, penelitian ini memfokuskan pada efisiensi dan efektivitas perencanaan dalam penganggaran daerah (APBD) di Kota Surabaya. Dalam poin ini, akan dijelaskan mengenai dampak kebijakan *E-Budgeting* terhadap efektivitas dan efisiensi pengelolaan anggaran daerah. Secara umum proses perencanaan penganggaran daerah dikatakan efektif jika sesuai dengan prioritas program yang ditetapkan, tujuan dari dapat tercapai dalam artian tepat waktu dan sesuai dengan yang disyarafkan oleh peraturan yang berlaku.

Sementara itu, proses perencanaan penganggaran daerah dikatakan efisien jika banyak usulan dari Musyawarah Perencanaan Pembangunan (Musrenbang) yang terakomodir dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD), perencanaan dan penganggaran berjalan secara konsisten dengan tidak terjadi duplikasi kegiatan yang dapat menghamburkan waktu dan biaya. Dampak yang dapat diambil dari tingkat efisiensi dan efektivitas yang pertama adalah proses penganggaran melibatkan seluruh masyarakat sehingga dampak yang terjadi adalahh munculnya banyak partisipasi dari seluruh masyarakat dan lembaga yang terlibat. Hal ini dijelaskan oleh Ibu T selaku Staf Bina Program Kota Surabaya dalam hasil wawancara sebagai berikut:

“Dampaknya yang saya rasakan adalah meningkatnya partisipasi masyarakat lebih bagus artinya kan semua pengelolaan

penganggaran melibatkan semua *stakeholder* yah meskipun kadang waktunya nggak sama sesuai prosedurnya tapi standarnya sama dengan anggaran-anggaran sebelumnya.” (Hasil wawancara pada tanggal 21 November 2017 di Sekretariat Daerah Kota Surabaya pada pukul 10.00 WIB).

Penyelenggaraan fungsi pemerintahan daerah akan terlaksana secara optimal apabila penyelenggaraan urusan pemerintahan diikuti dengan pemberian sumber-sumber penerimaan yang cukup kepada daerah, dengan mengacu kepada Undang-Undang tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah, yang besarnya disesuaikan dan diselaraskan dengan pembagian kewenangan antara Pemerintah dan Daerah. Semua sumber keuangan yang melekat pada setiap urusan pemerintahan yang diserahkan kepada daerah menjadi sumber keuangan daerah. Dijelaskan dalam hasil wawancara Bapak E selaku Kepala Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Kota Surabaya berikut ini :

“Dampak kedua yang terasa adalah lebih tertib dan tegas saja administrasinya apalagi kan sekarang ada aturan undang-undang yang jelas dari pusat maupun daerah Kota Surabaya sendiri makanya penyelenggaraan keuangan pemerintahnya lebih baik.” (Hasil wawancara pada tanggal 24 November 2017 di Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Kota Surabaya pada pukul 14.00 WIB).

Dalam Undang-Undang mengenai Keuangan Negara, terdapat penegasan dibidang pengelolaan keuangan, yaitu bahwa kekuasaan pengelolaan keuangan negara adalah sebagai bagian dari kekuasaan pemerintahan; dan kekuasaan pengelolaan keuangan negara dari presiden sebagian diserahkan kepada gubernur/bupati/walikota selaku

kepala pemerintahan daerah untuk mengelola keuangan daerah dan mewakili pemerintah daerah dalam kepemilikan kekayaan daerah yang dipisahkan, ketentuan tersebut berimplikasi pada pengaturan pengelolaan keuangan daerah, yaitu bahwa gubernur/bupati/walikota bertanggungjawab atas pengelolaan keuangan daerah sebagai bagian dari kekuasaan pemerintahan daerah. Dengan demikian, pengaturan pengelolaan dan pertanggungjawaban keuangan daerah melekat dan menjadi satu dengan pengaturan pemerintahan daerah, yaitu dalam Undang-Undang mengenai Pemerintahan Daerah. Dijelaskan dalam hasil wawancara oleh Bapak A selaku Staf Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Surabaya sebagai berikut :

“Karena undang-undang pemerintah daerah jadi otonomi itulah Kota Surabaya jadi punya wewenang yang bebas kan makanya ada program *E-Budgeting* ini untuk meminimalisir kesalahan apabila penganggaran yang disusun kurang tepat jadi dengan *E-Budgeting* bisa disusun, diolah dan dibetulkan sesuai pelaksanaannya ya minimal bisa menekan penyelewengan yang akan bisa dilakukan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD).” (Hasil wawancara pada tanggal 22 November 2017 di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Surabaya pada pukul 11.00 WIB).

Penerapan *electronic budgeting (e-budgeting)* yang diharapkan dapat menekan penyelewengan penggunaan anggaran daerah, selain itu juga bisa, menciptakan masyarakat dengan sadar akan teknologi informasi yang ada. Seperti uraian Ibu T selaku Staf Bina Program Kota Surabaya sebagai berikut :

“Kemajuan teknologi pada telekomunikasi dan teknologi informasi pada akhirnya menjadikan perubahan terhadap tatanan organisasi dan hubungan sosial dan kemasyarakatan. Hal ini

menimbulkan suatu perubahan dalam aktivitas kehidupan masyarakat dalam berbagai sektor. Salah satunya sektor publik yang terjadi di dalam organisasi pemerintah. Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi dapat melahirkan model pelayanan publik yang dilakukan melalui *electronic system*.” (Hasil wawancara pada tanggal 22 November 2017 di Sekretariat Daerah Kota Surabaya pada pukul 14.30 WIB).

Penggunaan teknologi informasi dan komunikasi (*Information and Communication Technology*) dari tahun ke tahun selalu mengalami perkembangan. Bisa dilihat sehari-hari dari penggunaan informasi dan komunikasi ini tidak terbatas pada bidang perdagangan atau bisnis, melainkan juga dalam bidang pertahanan negara, bidang pendidikan, pemerintah negara, bidang sosial, dan masih banyak lagi tentunya. Penggunaan teknologi informasi dan komunikasi ini dipergunakan karena memiliki kelebihan-kelebihan yang menguntungkan dibandingkan dengan menggunakan cara tradisional dalam melakukan interaksi.

Hal ini juga berlaku dan mengharuskan organisasi secara terus menerus khususnya di Pemerintahan Kota Surabaya dalam menerapkan *e-budgeting* sebagai upaya mewujudkan pemerintahan yang lebih baik di bidang pengelolaan anggaran. Dari seluruh uraian wawancara dapat disimpulkan bahwa dampak kebijakan *E-Budgeting* terhadap efektivitas dan efisiensi pengelolaan anggaran daerah sudah sangat baik terbukti dengan selalu adanya daya kembang masyarakat Kota Surabaya yang lebih memahami sistem elektronik dan lembaga

yang menjadi lebih tegas dan tertib administrasi karena terikat akan peraturan serta sanksi yang berlaku.

b. Perubahan Karakteristik Kelembagaan Perencanaan Pembangunan Sebagai Hasil dari Implementasi Kebijakan E-Budgeting

Perubahan yang dilakukan organisasi yang sangat penting yaitu untuk mencapai tujuan yang diinginkan oleh organisasi yakni peningkatan produktivitas, peningkatan pelayanan, peningkatan moral dan kapasitas anggota dan pelayanan publik yang dilakukan oleh pemerintah. Dengan berkembangnya teknologi informasi dan komunikasi telah menciptakan model pelayanan publik yang dilakukan melalui *E-Government*. *E-Government* merupakan sistem informasi manajemen dalam bentuk implementasi pelayanan publik yang berbasis teknologi informasi dan komunikasi, yang digunakan sebagai media informasi dan komunikasi secara interaktif antara pemerintah dengan kelompok-kelompok masyarakat dan sesama lembaga pemerintahan itu sendiri. *E-Government* yang dilakukan oleh pemerintah dimulai dari bentuk layanan yang sederhana yaitu penyediaan informasi dan data-data berbasis komputer tentang pelaksanaan pemerintahan dan pembangunan sebagai bentuk wujud transparansi dalam pelayanan publik.

Dari sudut pemerintahan *E-Government* juga bisa dimanfaatkan sebagai sarana komunikasi baik *intern* di kalangan Satuan Kerja

Perangkat Daerah (SKPD) maupun masyarakat. Dengan adanya *E-Government*, pemerintah juga memberikan inovasi terhadap suatu sistem keuangan yang bisa memberikan kemudahan kinerja organisasi pemerintah yaitu *E-Budgeting*. Melalui sistem *E-Budgeting* yang dilakukan oleh Pemerintah Kota Surabaya, maka tercipta perubahan karakteristik kelembagaan perencanaan pembangunan yang lebih baik.

Anggaran memiliki peran penting dalam tata kelola pemerintah. Anggaran sebagai alat kebijakan, perencanaan, pengendalian dan penilaian kinerja memiliki peranan yang cukup strategis dalam upaya pemerintah mewujudkan kemakmuran masyarakat. Ibu T selaku Staf Bina Program Kota Surabaya menjelaskan bahwa :

“Perubahan yang terjadi adalah adanya kelembagaan yang baik yang terjalin antara lembaga di Pemerintahan Kota Surabaya karena sistemnya cukup memudahkan dan tidak serumit penaganggaran sebelumnya. Semua sistem dilakukan secara elektronik dan mengefektivkan kinerja lembaga.” (Hasil wawancara pada tanggal 22 November 2017 di Sekretariat Daerah Kota Surabaya pada pukul 14.30 WIB).

Pembangunan lembaga merupakan salah satu perspektif tentang perubahan sosial yang direncanakan dan dibina, serta berkaitan dengan inovasi-inovasi yang berorientasi pada perubahan sosial yang dilakukan melalui organisasi formal. Tujuannya adalah untuk membangun organisasi yang dapat hidup dan efektif, serta dapat mendukung inovasi sebagai perubahan sosial. Proses yang terjadi dalam pembangunan lembaga ini bersifat generik. Dimana inovasi sosial ini tidak dipaksakan dalam tiap sektor masyarakat. Sehingga

dalam model pembangunan lembaga ini, lembaga ditempatkan sebagai organisasi formal yang menghasilkan perubahan, dan melindungi perubahan serta jaringannya. Bapak E selaku Kepala Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Kota Surabaya menyebutkan bahwa :

“Sebenarnya adanya *E-Budgeting* ini merupakan sebuah inovasi baru bagi Pemerintah Kota Surabaya untuk menciptakan bagaimana proses pengelolaan keuangan dan anggaran lebih efektif dan efisien aja sih jadi menurut saya dengan adanya sistem ini ada perubahan yang lebih baik lagi khususnya tata kelola anggaran Pemerintahan Kota Surabaya.” (Hasil wawancara pada tanggal 24 November 2017 di Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Kota Surabaya pada pukul 14.00 WIB).

E-Budgeting merupakan sistem informasi yang digunakan untuk penyusunan anggaran guna meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam proses penganggaran. Sistem *E-Budgeting* memberikan peranan yang penting dalam pembuatan anggaran. Sistem tersebut mampu mempersingkat waktu yang diperlukan dalam proses pembuatan anggaran karena dilakukan secara online dan dapat diakses dimana saja. Sistem ini juga berfungsi sebagai alat pengawasan kerja yang dapat memantau proses dalam penyusunan anggaran. Selain itu, prosedur dalam *E-Budgeting* juga dapat mengantisipasi potensi adanya mark-up dengan adanya sistem saling mengawasi.

C. Pembahasan

1. Implementasi Kebijakan *E-Budgeting* Pemerintah Kota Surabaya dalam Perencanaan Pembangunan Berbasis Anggaran.

a. Latar Belakang yang Mendorong Perlunya Implementasi Kebijakan *E-budgeting* di Kota Surabaya

Perencanaan dan penganggaran merupakan bagian dari proses penentuan kebijakan dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan, sehingga salah satu keluaran dari perencanaan adalah penganggaran. Perencanaan/penyusunan anggaran daerah merupakan suatu rangkaian kegiatan yang tidak terpisahkan dengan perencanaan program dan kegiatan tahunan daerah yang bertujuan untuk meningkatkan pertumbuhan ekonomi daerah yang disesuaikan dengan siklus anggaran dan merupakan suatu kegiatan menyeluruh, utuh dan terpadu baik melalui pendekatan *top down approach* maupun *bottom up approach*. Sejalan dengan itu dalam setiap tahapan perencanaan program/kegiatan tahunan tersebut dilandasi oleh ketentuan yang berlaku. Ketentuan tersebut biasanya berkaitan dengan kebijakan publik yang berlaku di masyarakat sendiri.

Penggagaran yang diterapkan oleh Pemerintahan Kota Surabaya dimana dilakukan untuk meningkatkan efisiensi, efektifitas dan transparansi dalam melakukan penganggaran keuangan, maka Pemerintahan Kota Surabaya memerlukan sistem kinerja yang memiliki program atau berbasis penganggran secara dalam

mewujudkan pemerintahan yang baik dan handal. Sehingga dengan kegiatan hal ini diperlukan suatu sistem penganggaran secara elektronik atau dengan disebut *e-budgeting*. Dengan mengimplementasikan sistem ini, maka dapat dimungkinkan adanya efisiensi kesalahan anggaran sekurang-kurangnya 30% dalam pelaksanaan atau bahkan sama persis sesuai anggaran yang diajukan.

Banyaknya kesalahan-kesalahan yang ingin diminimalisir oleh Pemerintah Kota Surabaya dalam rangka mewujudkan suatu pemerintahan yang baik, maka hal inilah yang melatar belakangi *E-Budgeting* sebagai bagian awal dari skenario besar *e-Government* di Pemerintah Kota Surabaya, melalui konsep *GRMS (Government Resource Management System)*. Selain itu dengan adanya kemajuan teknologi yang cukup baik maka sistem *e-budgeting* dengan menciptakan suatu sistem anggaran yang dapat dikelola dengan baik serta dapat mengimplementasikan dari informasi anggaran yang diisyaratkan oleh pemerintah melalui Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah yang menunjukkan adanya perubahan mendasar bagi pengelolaan keuangan daerah yang berarti pula reformasi anggaran daerah sedang dijalankan.

Menurut Nugroho (2009:618) implementasi kebijakan pada prinsipnya adalah cara agar sebuah kebijakan dapat mencapai tujuannya. Implementasi kebijakan publik merupakan salah satu tahapan dalam proses kebijakan publik. Implementasi kebijakan pada

prinsipnya adalah cara agar sebuah kebijakan dapat mencapai tujuannya, tidak lebih dan kurang apabila dikaitkan dengan kebijakan adalah bahwa sebenarnya kebijakan itu tidak hanya dirumuskan lalu dibuat dalam suatu bentuk positif, seperti undang-undang dan kemudian berhenti dan tidak diimplementasikan. Tetapi sebuah kebijakan harus dilaksanakan atau diimplementasikan agar mempunyai dampak atau tujuan yang diinginkan.

b. Manfaat Implementasi Kebijakan E-Budgeting bagi Pemerintah Kota Surabaya

Sistem kontrol yang digunakan dalam manajemen pendukung memiliki produk kerja dengan beban yang berat dalam administrasi publik karena dibutuhkan perombakan dalam pola untuk berfikir, hal ini dilakukan untuk mencapai efisiensi. Kalkulasi biaya administrasi memberikan data mengenai seberapa jauh perencanaan yang hendak dilakukan dalam administrasi publik dan bidang apa saja yang bisa diserahkan pada pihak swasta untuk dikerjakan, untuk dapat menekan biaya. Biaya yang bisa diminimalisir dengan melalui proses *E-Budgeting* bisa dialokasikan untuk biaya lain, sehingga manfaatnya sangat terasa lebih cepat, baik dan efisien tanpa membutuhkan waktu yang lama. Sementara itu selain lebih efisien adanya *E-Budgeting* juga lebih efektif karena bisa mengetahui secara detail kinerja antar lini dan pengendalian yang kuat pada administrasi keuangan.

Proses akhir penyusunan anggaran merupakan hasil persetujuan politik, sehingga tujuan pengeluaran sebaiknya disetujui para legislator, pihak unit kerja pemerintah menjadi pelaksana pengelolaan dana dan program. Proses penyusunan maupun pengesahan anggaran dapat dipublikasi ke masyarakat. Dalam hal inilah program *E-Budgeting* digunakan untuk memaksimalkan penganggaran yang dilakukan.

E-Budgeting ini merupakan salah satu program pemerintah yang bertujuan untuk penaatan data yang lebih baik dan efisien serta efektif. Di Indonesia implementasi *e-government* sudah dilakukan oleh banyak daerah, salah satunya adalah Kota Surabaya. Berbagai sistem informasi yang ada pada berbagai Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) secara totalitas melaksanakan *E-Budgeting*.

Menurut Emilsyah (2014:87) *E-Government* merupakan sistem informasi manajemen dalam bentuk implementasi pelayanan publik yang berbasis teknologi informasi dan komunikasi, yang digunakan sebagai media informasi dan komunikasi secara interaktif antara pemerintah dengan kelompok-kelompok masyarakat dan sesama lembaga pemerintahan itu sendiri. *E-Government* yang dilakukan oleh pemerintah dimulai dari bentuk layanan yang sederhana yaitu penyediaan informasi dan data-data berbasis komputer tentang pelaksanaan pemerintahan dan pembangunan sebagai bentuk wujud transparansi dalam pelayanan publik. Dari sudut pemerintahan *E-*

Government juga bisa dimanfaatkan sebagai sarana komunikasi baik internal di kalangan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) maupun masyarakat. Dengan adanya *E-Government*, pemerintah juga memberikan inovasi terhadap suatu sistem keuangan yang bisa memberikan kemudahan kinerja organisasi pemerintah yaitu *E-Budgeting*.

c. Target Perubahan yang ingin dicapai dengan diimplementasikannya Kebijakan E-Budgeting

Pengembangan *E-Budgeting* dilatarbelakangi oleh keinginan kuat Pemerintah Kota Surabaya untuk membenahi sistem pemerintahan agar menjadi lebih akuntabel, efektif dan efisien. Artinya, hemat waktu dan tidak mengulang pekerjaan yang sama. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Edwards dalam Nugroho (2009:10) bahwa komunikasi harus ditransmisikan kepada personel yang tepat, dan harus jelas, akurat serta konsisten dimana hal ini bertujuan agar implementasi kebijakan sesuai dengan yang dikehendakinya, maka ia harus memberikan informasi secara tepat.

Target utama dalam pelaksanaan *E-Budgeting* ini adalah perwujudan pemerintah yang baik untuk memberikan kepuasan *publik* pula bagi seluruh masyarakat. Kota Surabaya dinilai mampu melakukan inovasi, efisiensi dan unggul dalam manajemen proyek di sekitar pusat data. Program yang sudah dikelola oleh Ibu Tri Risma selaku Walikota Surabaya merupakan fasilitas teknologi informasi

yang dapat dinikmati masyarakat Kota Surabaya secara gratis guna mendapatkan pelayanan dan data secara transparan, akuntabel dan memangkas birokrasi.

Sedangkan Menurut R.A. Supriyono, anggaran adalah suatu rencana terinci yang dinyatakan secara formal dalam ukuran kuantitatif, biasanya dinyatakan dalam satuan uang, untuk perolehan dan penggunaan sumber-sumber suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu, biasanya satu tahun. Menurut perwali (peraturan wali kota) Surabaya pasal 1 ayat 71 no 73 tahun 2012 tentang Pedoman Teknis Pelaksanaan Anggaran Belanja Langsung dan Pengadaan Barang/Jasa, *E-Budgeting* adalah sistem penyusunan anggaran yang didalamnya termasuk aplikasi program komputer berbasis web untuk memfasilitasi proses penyusunan anggaran belanja daerah. Penganggaran (*Budgeting*) merupakan proses pada tahap persiapan yang diperlukan sebelum dimulainya penyusunan rencana, pengumpulan berbagai data dan informasi yang perlu, pembagian tugas perencanaan, penyusunan rencananya. Implementasi dari rencana tersebut, sampai pada akhirnya terdapat tahap pengawasan dan evaluasi dari hasil rencana itu.

d. Struktur dan Fungsi Kelembagaan dalam Implementasi Kebijakan E-Budgeting

Pemerintah Kota Surabaya menyadari bahwa rakyat mulai kritis mempertanyakan akan nilai yang diperoleh atas pelayanan yang

dilakukan oleh instansi pemerintah. Tuntutan baru muncul agar organisasi sektor publik menerapkan suatu paradigma baru yaitu prinsip-prinsip *good governance* (kepemerintahan yang baik). Alasan inilah yang menjadi latar belakang, sehingga program *E-Budgeting* sangat membantu dalam mewujudkan pemerintahan yang lebih baik di Kota Surabaya.

Penerapan *E-Budgeting* dianggap sebagai solusi lintas-sektor, sehingga mengandalkan penggunaan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) adalah strategi meningkatkan kinerja pemerintah daerah dalam menyusun anggaran pemerintah daerah. Sebagai bagian dari upaya pemerintah dalam merencanakan pembangunan yang baik, maka dari itulah diperlukan suatu perencanaan yang berbasis anggaran dan Kota Surabaya memanfaatkan hal ini melalui teknologi dan informasi serta komunikasi (TIK). Melalui adanya implementasi kebijakan *E-Budgeting* ini diharapkan menciptakan motivasi kerja tinggi bagi seluruh staf di lingkungan pemerintahan Kota Surabaya dalam rangka perencanaan pembangunan berbasis anggaran.

Sistem *E-budgeting* ini dilaksanakan oleh pemerintah Kota Surabaya dengan manfaat supaya setiap penganggaran yang dilakukan lebih terbuka, transparan, efektif, efisien dan menghasilkan leadership yang baik. Hal ini sesuai dengan Tujuan pengembangan *E-Budgeting* pada *E-government* berdasarkan Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2003 tentang Kebijakan dan Strategi Nasional Pengembangan E-

government yaitu pembentukan jaringan informasi dan transaksi pelayanan publik yang memiliki kualitas dan lingkup yang dapat memuaskan masyarakat luas serta dapat terjangkau di seluruh wilayah Indonesia pada setiap saat tidak dibatasi oleh sekat waktu dan dengan biaya yang terjangkau oleh masyarakat serta pembentukan sistem manajemen dan proses kerja yang transparan dan efisien serta memperlancar transaksi dan layanan antara lembaga pemerintah dan pemerintah daerah otonom. Pemerintah Kota Surabaya memiliki kerangka pengembangan kajian *e-government* melalui *e-budgeting* yang telah direncanakan untuk kedepannya.

Kerangka pengembangan inilah, kelembagaan dan fungsinya sendiri terdapat perencanaan struktur dan fungsi kelembagaan yang tujuannya adalah membantu dalam pengelolaan data pada perwujudan *good governance*. Pengembangan tanpa pengelolaan yang baik, maka implementasi yang terjadi juga tidak maksimal oleh sebab itulah Pemerintah Kota Surabaya menggandeng dan bekerjasama dengan dua lembaga yaitu *Chief Information Officer (CIO)* dan Kantor Pengelola Data Elektronik (KPDE). Dua lembaga inilah yang telah membantu dalam pengelolaan data pada perwujudan *good governance*.

e. Pelaksana Implementasi Kebijakan E-Budgeting oleh masing-masing SKPD yang akan diimplementasikan

Pelaksanaan dalam kebijakan yang tertulis sesuai dengan struktur birokrasi. *E-Budgeting* Kota Surabaya dalam pelaksanaannya untuk menyusun anggaran juga mendasarkan pada Peraturan Menteri Dalam Negeri yang mengatur mengenai penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD). Peraturan Menteri Dalam Negeri (dalam 3 tahun terakhir) yang dimaksud, diantaranya adalah Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 37 Tahun 2014 untuk Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Tahun 2015, Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 52 Tahun 2015 untuk Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Tahun 2016 dan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 31 Tahun 2016 untuk Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Tahun 2017.

Adapun mengenai peran atas pembagian kerja Pemerintah Daerah dalam memaksimalkan kebijakan *E-Budgeting* tersebut, maka sistem *E-Budgeting* di Kota Surabaya dibagi menjadi 6 sebagai pelaksana sistem kebijakan *E-Budgeting* yang terdiri dari Satuan Kerja (Dinas), Tim Peneliti, Tim Data, Bappeko (Badan Perencanaan Pembangunan Kota), dan Dewan Legislatif mampu melihat usulan dan perencanaan anggaran dari satuan kerja serta Administrator. Pelaksana program dalam menjalankan suatu kebijakan atau program

harus didukung dengan adanya pelaksana kebijakan yang kompeten dan kapabel demi keberhasilan suatu kebijakan. Pelaksanaan suatu kebijakan diperlukan sumber daya yang mendukung agar pelaksanaannya dapat berjalan dengan baik.

f. Sumber Daya yang digunakan untuk Implementasi Kebijakan E-Budgeting

Teknologi *E-Budgeting* adalah salah satu dari teknologi canggih pengendalian anggaran. Teknologi *E-Budgeting* yang merupakan bagian dari Sistem Informasi Manajemen (SIM) ini mulai banyak digunakan oleh beberapa negara dan salah satunya negara Indonesia untuk mengontrol anggaran belanjanya. Daerah yang menerapkan implementasi *e-budgeting* di Indonesia salah satunya adalah Pemerintahan Kota Surabaya yang pertama kali menerapkan sistem *E-Budgeting* ini di Indonesia.

Tujuannya tentu untuk meningkatkan efisiensi anggaran belanja dan produktifitas proses perencanaan pembangunan fisik atau non fisik di semua area Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) (riset dan pengembangan, pemasaran, sumber daya manusia, produksi dan keuangan). Hal ini sangat sesuai dengan peraturan Wal kota Surabaya Nomor 73 Tahun 2012 bahwa *E-Budgeting* bertujuan untuk meningkatkan efisiensi anggaran belanja dan produktifitas proses perencanaan pembangunan fisik maupun non fisik. Sumber Daya Manusia (SDM) dalam Pemerintahan Kota Surabaya yang dirasa

kurang memadai jumlah dan kemampuan berakibat tidak dapat dilaksanakannya program secara sempurna karena tidak bisa melakukan pengawasan dengan baik. Jika jumlah staf pelaksana kebijakan terbatas, maka hal yang harus dilakukan meningkatkan kemampuan/ketrampilan para pelaksana untuk melakukan program. Untuk itu perlu adanya manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) yang baik agar dapat meningkatkan kinerja program.

2. Kontek Internal dan Eksternal dalam Implementasi Kebijakan *E-Budgeting* oleh Pemerintah Kota Surabaya dalam Rangka Perencanaan Pembangunan Berbasis Anggaran

a. Kewenangan SKPD dan Strategi dari Pelaku Kebijakan *E-Budgeting*

Implementasi *e-budgeting* di Kota Surabaya adalah sebuah sistem pembuatan anggaran di lingkungan pemerintahan Kota Surabaya. Tujuan pelaksanaan kebijakan ini salah satunya adalah transparansi sehingga semua pengelolaan anggaran yang ada dapat terbuka dan dipelajari banyak masyarakat. Transparansi merupakan salah-satu aspek penting dalam menciptakan pemerintahan yang baik (*good governance*). Transparansi akan berpengaruh pada aspek lain seperti partisipasi dan akuntabilitas.

Pemerintahan yang transparan akan menjamin publik mengakses atau mendapatkan informasi yang berkaitan dengan penyelenggaraan pemerintahan. Keterbukaan informasi memungkinkan publik ikut

berpartisipasi dan mengawasi kebijakan, sehingga mencegah terjadinya KKN (Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme). Oleh sebab itulah kebijakan *E-Budgeting* ini digunakan oleh Pemerintah Kota Surabaya.

E-Budgeting sebagai sarana transparansi anggaran yang efektif dan praktis diharapkan mampu berfungsi sebagai kontrol dan monitoring terhadap alokasi anggaran oleh masyarakat. Dalam suatu perencanaan pembangunan diperlukan kalkulasi yang jelas antara *input* dengan *output* dan perencanaan anggaran yang ada benar-benar dialokasikan untuk kepentingan masyarakat melalui perencanaan fisik maupun no fisik. Kewajiban pemerintah menyediakan informasi juga diatur dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik (KIP), pasal 23 Undang-Undang Dasar Tahun 1945 tentang Transparansi Pengelolaan Anggaran Daerah, pasal 3 ayat (1) Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, pasal 5 Undang-Undang Nomor 10 Tahun 2004 tentang Penyusunan Peraturan Perundang-undangan, dan pasal 4 Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah.

Oleh sebab itu, memberikan akses informasi kepada publik merupakan kewajiban pemerintah yang diamanatkan sesuai dengan konstitusi. Dalam proses pelaksanaan pengelolaannya untuk perencanaan pembangunan berbasis anggaran tentunya tidak terlepas dari Kewenangan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) sebagai

pelaku kebijakan. Untuk menyusun Rencana Kerja dan Anggaran (RKA), maka Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) menggunakan aplikasi *e-budgeting* dengan memperhatikan besaran pagu anggaran serta kesesuaian antara rincian belanja dengan target *output*/sasaran kegiatan yang telah ditetapkan.

E-Budgeting diharapkan memberikan kemudahan bagi pemerintah untuk melakukan perencanaan dan penganggaran secara efektif dan efisien. Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) selaku Satuan Kerja yang nantinya akan menyusun penganggaran memiliki kewajiban untuk menampilkan program-program yang dilaksanakan, sehingga bukan hanya sebatas anggaran tapi pelaksanaan program secara maksimal. Hal ini sesuai perwali (peraturan wali kota) Surabaya pasal 1 ayat 71 Nomor 73 Tahun 2012 tentang Pedoman Teknis Pelaksanaan Anggaran Belanja Langsung dan Pengadaan Barang/Jasa, *E-Budgeting* adalah sistem penyusunan anggaran yang didalamnya termasuk aplikasi program komputer berbasis web untuk memfasilitasi proses penyusunan anggaran belanja daerah. Penganggaran (*Budgeting*) merupakan proses pada tahap persiapan yang diperlukan sebelum dimulainya penyusunan rencana, pengumpulan berbagai data dan informasi yang perlu, pembagian tugas perencanaan, penyusunan rencananya. Implementasi dari rencana tersebut, sampai pada akhirnya terdapat tahap pengawasan dan evaluasi dari hasil rencana itu.

b. Karakteristik Lembaga dan Pengaruh Lingkungan dalam Mengimplementasikan Kebijakan *E-Budgeting*

Dalam proses pengelolaan untuk perencanaan pembangunan berbasis anggaran tentunya tidak terlepas dari karakteristik lembaga/ Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) sebagai pelaku kebijakan. Untuk menyusun Rencana Kerja dan Anggaran (RKA), maka Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) menggunakan aplikasi *e-budgeting* dengan memperhatikan besaran pagu anggaran serta kesesuaian antara rincian belanja dengan target *output*/sasaran kegiatan yang telah ditetapkan. Penerapan *E-Budgeting* dalam sebuah sistem pemerintahan adalah memudahkan agar sistem manajemen pemerintah yang selama ini merupakan sistem hirarki kewenangan dan komando sektoral yang mengerucut dan panjang, harus dikembangkan menjadi sistem manajemen organisasi jaringan yang dapat memperpendek lini pengambilan keputusan serta memperluas rentang kendali. Hal ini dimaksudkan supaya lingkungan yang bekerja bertambah nyaman serta lembaga mudah dalam sektor pengawasan.

Dalam penggunaan *E-Budgeting*, terdapat berbagai pengaruh untuk lingkungan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang diberikan dalam penggunaan *E-Budgeting* yaitu memudahkan pengawasan dan menghindari tatap muka dalam bertransaksi, sehingga semua anggaran yang dikeluarkan lebih efektif dipergunakan untuk kepentingan masyarakat atau korporasi dan juga diharapkan

setiap Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) tertib administrasi, karena dengan layanan yang lebih dekat akan membangun psikologis aktor atau *stakeholder* untuk memenuhi kewajibannya. Tertib administrasi seolah-olah menjadi sebuah pemaksaan bagi sistem pemerintahan supaya tidak ada hasil keuangan yang tanpa melewati proses penganggaran yang tepat dan baik. Mempercepat proses dalam perencanaan layanan umum setiap Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD), perencanaan pembangunan dapat diproses tanpa adanya ego sektoral dan menunggu kelengkapan dokumen yang telah diverifikasi pada tingkat kota. Kinerja lembaga teknis dapat meningkat. Melalui sistem elektronik yang bagus ini menggunakan teknologi informasi, maka sangat jelas kemudahan yang diperoleh. Pelaksanaan perencanaan dalam pembangunan dapat menjadi ringan pekerjaannya bagi lembaga daerah untuk menjangkau masyarakat hingga tingkat pemerintah terendah.

c. Kepatuhan dan Respon Pelaksana Kebijakan *E-Budgeting*

Daya tanggap yang cukup akan memudahkan implementor dalam memperoleh informasi untuk mengevaluasi capaian kebijakan dan mendapat dukungan dari masyarakat bagi keberhasilan suatu implementasi. Hal lain yang dirasa penting dalam proses pelaksanaan suatu kebijakan adalah kepatuhan dan respon dari para pelaksana. Penerapan sistem *E-Budgeting* Kota Surabaya sudah dapat dilaksanakan oleh setiap Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dan

kelurahan, kecamatan dan dinas. Dimulai dari proses perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi.

Peran masyarakat dalam kebijakan penerapan sistem elektronik *budgeting* yaitu partisipasi dalam perencanaan awal membuat anggaran perlu adanya musyawarah antara Pemerintah Kota Surabaya dan RT/RW serta organisasi masyarakat. Membahas tentang program kerja Pemerintah Kota Surabaya dengan menggunakan sistem e-musrenbang. Bertujuan untuk memudahkan Tim Anggaran berkomunikasi dalam membangun program kegiatan Pemerintah Kota Surabaya dalam proses membuat RKPD (Rencana Kerja Pemerintah Daerah) yang nantinya akan disampaikan kepada Walikota Surabaya untuk pembentukan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Kota Surabaya.

3. Hasil Implementasi Kebijakan *E-Budgeting* oleh Pemerintah Kota Surabaya

a. Dampak Kebijakan *E-Budgeting* terhadap Efektivitas dan Efisiensi Pengelolaan Anggaran Daerah

E-Budgeting merupakan salah satu bentuk aplikasi *e-government* dalam bidang anggaran. *E-budgeting* bisa diartikan sebagai informasi data-data keuangan melalui teknologi guna membantu meningkatkan keterbukaan dan akuntabilitas pemerintah. Dimana sistem ini menyangkut pengelolaan uang rakyat (*public money*) yang dilakukan secara transparan, efisien, rasional dan berkeadilan termasuk dalam

pengertian ini adalah adil secara gender sehingga tercipta akuntabilitas publik (*public accountability*). Sedangkan reformasi anggaran tersebut (*budgeting reform*) itu sendiri meliputi proses penyusunan, pengesahan, pelaksanaan dan pertanggung jawaban anggaran.

Hasil implementasi Kebijakan *E-Budgeting* oleh Pemerintah Kota Surabaya menunjukkan hasil yang cukup maksimal dimana sudah sesuai dengan aktivitas perencanaan dan pengendalian yang dikemukakan oleh Anthony dan Young (2003:56) yang meliputi formulasi strategi, pengendalian pekerjaan, dan manajemen pengendalian. Dalam formulasi strategi yang sudah dilakukan oleh Pemerintah Kota Surabaya merupakan proses memutuskan tujuan organisasi dan strategi yang akan dijalani dalam upaya untuk mencapainya. Tujuan kebijakan *E-Budgeting* ini sudah jelas yaitu memberikan kinerja yang lebih efisien dan efektif bagi staf pengelolaan anggaran pemerintahan.

Adanya pengaturan pengelolaan dan pertanggungjawaban keuangan daerah melekat dan menjadi satu dengan pengaturan pemerintahan daerah, yaitu dalam Undang-Undang mengenai Pemerintahan Daerah. Penerapan *electronic budgeting (e-budgeting)* yang diharapkan dapat menekan penyelewengan penggunaan anggaran daerah, selain itu juga bisa, menciptakan masyarakat dengan sadar akan teknologi informasi yang ada. Sehingga melalui formulasi strategi yang dirumuskan dapat diketahui pula dampak kebijakan *E-Budgeting*

terhadap efektivitas dan efisiensi pengelolaan anggaran daerah sudah sangat baik terbukti dengan selalu adanya daya kembang masyarakat Kota Surabaya yang lebih memahami sistem elektronik dan lembaga yang menjadi lebih tegas dan tertib administrasi karena terikat akan peraturan serta sanksi yang berlaku.

Setelah formulasi strategi dilakukan kemudian ada pengendalian pekerjaan, dimana pemerintah Kota Surabaya memiliki sistem pengawasan yang sudah dibagi dalam setiap bagian yang berbeda. Melalui sistem ini juga berfungsi sebagai alat pengawasan kerja yang dapat memantau poses dalam penyusunan anggaran. Selain itu, prosedur dalam *E-Budgeting* juga dapat mengantisipasi potensi adanya *mark-up* dengan adanya sistem saling mengawasi.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa anggaran berhubungan erat dengan perencanaan dan pengendalian, dimana perencanaan digunakan untuk tindakan apa yang seharusnya diambil untuk mencapai tujuan tertentu, sedangkan pengendalian lebih melihat kebelakang. Dimana faktor kesuksesan utama organisasi tergantung dari kompetensi manajemen anggaran dalam merencanakan dan mengendalikan aktivitas agar perencanaan jangka panjang, dan jangka pendek bisa berjalan secara efektif, efisien, dan tercapainya suatu tujuan dari organisasi tersebut.

Anggaran memiliki peran penting dalam tata kelola pemerintah. Anggaran sebagai alat kebijakan, perencanaan, pengendalian dan

penilaian kinerja memiliki peranan yang cukup strategis dalam upaya pemerintah mewujudkan kemakmuran masyarakat. Sistem penganggaran pada pemerintah Indonesia telah mengalami pergeseran dari sistem anggaran tradisional menjadi anggaran kinerja (Halim dan Kusufi, 2012:65). Pergeseran ini terjadi karena akuntabilitas dan transparansi yang kurang dalam pengelolaan anggaran.

Sistem anggaran kinerja tidak hanya menekankan pada *input* anggaran seperti pada sistem anggaran tradisional, tetapi juga pada *output* dan *outcome*. Hal ini mengisyaratkan bahwa penganggaran kinerja memiliki tolok ukur dalam pencapaian tujuan dan sasaran pelayanan publik (Deddi, 2006:54). *E-Budgeting* merupakan sistem informasi yang digunakan untuk penyusunan anggaran guna meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam proses penganggaran.

Sistem *E-Budgeting* memberikan peranan yang penting dalam pembuatan anggaran. Sistem tersebut mampu mempersingkat waktu yang diperlukan dalam proses pembuatan anggaran karena dilakukan secara *online* dan dapat di akses dimana saja. Sistem ini juga berfungsi sebagai alat pengawasan kerja yang dapat memantau poses dalam penyusunan anggaran. Selain itu, prosedur dalam *E-Budgeting* juga dapat mengantisipasi potensi adanya *mark-up* dengan adanya sistem saling mengawasi (ebudgeting.surabaya.go.id diakses 15 Januari 2018).

b. Perubahan Karakteristik Kelembagaan Perencanaan Pembangunan sebagai Hasil dari Implementasi Kebijakan *E-Budgeting*

Pada sistem *E-Budgeting* yang dilakukan oleh Pemerintah Kota Surabaya, maka tercipta perubahan karakteristik kelembagaan perencanaan pembangunan yang lebih baik. Anggaran memiliki peran penting dalam tata kelola pemerintah. Anggaran sebagai alat kebijakan, perencanaan, pengendalian dan penilaian kinerja memiliki peranan yang cukup strategis dalam upaya pemerintah mewujudkan kemakmuran masyarakat. Dengan adanya sistem pengawasan, maka proses untuk memastikan bahwa operasi dijalankan secara efektif dan efisien yang lebih terjamin kepastiannya.

Aktivitas pengendalian pekerjaan bervariasi tergantung karakteristik operasi organisasi dan di Pemerintah Kota Surabaya ini mengandalkan teknologi sebagai sistem pengawasannya. Setelah dilakukan perencanaan dan pengelolaan serta pelaksanaan, maka pemerintah Kota Surabaya juga menerapkan manajemen pengendalian berada diantara formulasi strategi dan pengendalian pekerjaan. Manajemen pengendalian menerima tujuan dan strategi yang telah ditentukan dalam proses formulasi strategi.

Fokus pada implementasi strategi dan upaya untuk mencapai tujuan, manajemen pengendalian berusaha untuk memastikan bahwa organisasi mendesain program yang efektif dan mengimplementasikan

secara efisien. Penganggaran berbasis kinerja merupakan penyusunan yang dilakukan dengan memperhatikan antara pendanaan dengan keluaran dan hasil yang diharapkan, termasuk efisiensi dalam pencapaian hasil dan keluaran tersebut. Berdasarkan Pasal 7 Peraturan Pemerintah Nomor 21 Tahun 2004 kementerian negara/lembaga diharuskan menyusun anggaran dengan mengacu kepada indikator kinerja, standar biaya dan evaluasi kinerja.

Anggaran berbasis kinerja sebagai suatu organisasi dalam memperoleh hasil yang maksimal, dimana seluruh aktivitas yang akan dilakukan harus selalu dalam kerangka tujuan yang ditetapkan serta dalam jangka panjang dapat mewujudkan strategi yang dimiliki. Oleh karena itu, suatu anggaran yang akan didesain dan disusun harus mampu menjadi panduan yang baik bagi pelaksanaan aktivitas yang akan dilakukan oleh organisasi sesuai dengan tujuan dan strategi yang telah ditetapkan. Mewujudkan sistem pemerintah yang baik (*good governance*) yang merupakan persyaratan bagi setiap pemerintah untuk memenuhi aspirasi masyarakat dan mencapai tujuan serta cita-cita bangsa dan negara.

Good Governance merupakan suatu konsep pendekatan yang berorientasi kepada pembangunan sektor publik oleh pemerintah yang baik (Mardiasmo, 2009:34). Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa anggaran berhubungan erat dengan perencanaan dan pengendalian, dimana perencanaan digunakan untuk tindakan apa yang

seharusnya diambil untuk mencapai tujuan tertentu, sedangkan pengendalian lebih melihat kebelakang. Dimana faktor kesuksesan utama organisasi tergantung dari kompetensi manajemen anggaran dalam merencanakan dan mengendalikan aktivitas agar perencanaan jangka panjang, jangka pendek bisa berjalan secara efektif, efisien, dan tercapainya suatu tujuan dari organisasi tersebut.

Sistem *E-Budgeting* memberikan peranan yang penting dalam pembuatan anggaran. Sistem tersebut mampu mempersingkat waktu yang diperlukan dalam proses pembuatan anggaran karena dilakukan secara *online* dan dapat diakses dimana saja. Sistem ini juga berfungsi sebagai alat pengawasan kerja yang dapat memantau proses dalam penyusunan anggaran. Pelaksanaan sistem *E-Budgeting* sudah dikatakan berjalan dengan baik sesuai prosedur yang sudah ditetapkan oleh Pemerintah Kota Surabaya. Tidak ada perbedaan dalam menerapkan sistem *E-Budgeting* tiap Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kota Surabaya. Selain itu, prosedur dalam *E-Budgeting* juga dapat mengantisipasi potensi adanya *mark-up* dengan adanya sistem saling mengawasi. Jika ada permasalahan nantinya tim anggaran akan melakukan pendampingan agar tiap KPA Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) bisa menggunakan sistem *E-Budgeting* dan tidak ada kejadian pelanggaran dalam sistem *E-Budgeting*.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

1. Implementasi Kebijakan E-Budgeting Pemerintah Kota Surabaya Dalam Perencanaan Pembangunan Berbasis Anggaran, meliputi:

a. Isi kebijakan yang meliputi:

1) Latar belakang yang mendorong perlunya implementasi kebijakan E-budgeting di Kota Surabaya

Adanya kemajuan teknologi yang cukup pesat Sistem e-budgeting diciptakan untuk dapat menjamin anggaran dikelola secara baik serta implementasi dari reformasi anggaran yang diisyaratkan oleh pemerintah melalui Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah yang menunjukkan adanya perubahan mendasar bagi pengelolaan keuangan daerah yang berarti pula reformasi anggaran daerah sedang dijalankan.

2) Manfaat implementasi Kebijakan E-budgeting bagi Pemerintah Kota Surabaya maupun bagi masyarakat

Karakteristik penganggaran sektor publik berbeda dengan penganggaran pada sektor swasta. Pada sektor swasta anggaran merupakan bagian dari rahasia perusahaan yang tertutup untuk publik, namun sebaliknya pada sektor publik anggaran justru harus diinformasikan kepada publik untuk dievaluasi,

dikritik dan didiskusikan untuk mendapat masukan. Oleh sebab itulah, sistem e-budgeting ini dilaksanakan oleh Pemerintah Kota Surabaya dengan manfaat supaya setiap penganggaran yang dilakukan lebih terbuka, transparan, efektif, efisien dan menghasilkan leadership yang baik.

3) Target perubahan yang ingin dicapai dengan diimplementasikannya Kebijakan E-budgeting

Target utama adanya implementasi kebijakan E-Budgeting di Kota Surabaya adalah staf pemerintahan selaku Sumber Daya Manusia (SDM) yang melakukan penyusunan anggaran yang sesuai dengan pelaksanaan serta tertib administrasi dan target bagi masyarakat untuk memunculkan adanya keterbukaan serta kepuasan publik. Penggunaan sistem e-budgeting tersebut diharapkan mampu untuk menysasar sasaran yang ingin dicapai program-program yang dilaksanakan oleh masing-masing Organisasi Perangkat Daerah (OPD). Dalam sistem tersebut akan muncul target yang ingin dicapai dan jumlah dana yang akan digunakan, sehingga melalui data tersebut maka Pemerintah akan mampu mengevaluasi program mana saja yang memang sangat perlu untuk dilaksanakan dan memberikan manfaat bagi masyarakat.

4) Struktur dan fungsi kelembagaan dalam implementasi Kebijakan E-budgeting

Penjenjangan karier dalam penyelenggaraan e-government juga melebur di dalamnya mengingat hampir semua jabatan dalam Chief Information Officer (CIO) melebur dalam jabatan Organisasi Perangkat Daerah (OPD). Sistem dan fungsi kelembagaan dalam Implementasi Kebijakan E-budgeting

ini dilaksanakan secara maksimal oleh Pemerintah Kota Surabaya di bawah pimpinan walikota yang bekerjasama dengan Kantor Pengelola Data Elektronik Surabaya.

5) Pelaksana implementasi Kebijakan E-budgeting oleh masing-masing Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yang akan diimplementasikan

Pihak yang melaksanakan/terkait langsung urusan pemrograman e-budgeting yaitu yang terdiri dari Tim Peneliti, Tim Data dan Administrator, melaksanakan tugasnya dibawah Sub Bagian Bina Program atau Bagian Administrasi Pembangunan yang merupakan salah satu divisi di kantor Sekretariat Daerah Kota Surabaya.

6) Sumber daya yang digunakan untuk Implementasi Kebijakan E-budgeting

Pelaksana program dalam menjalankan suatu kebijakan atau program harus didukung dengan adanya pelaksana kebijakan yang kompeten dan kapabel demi keberhasilan suatu kebijakan. Pelaksanaan suatu kebijakan diperlukan sumberdaya yang mendukung agar pelaksanaanya dapat berjalan dengan baik.

b. Kontek Internal dan eksternal dalam Implementasi Kebijakan E-budgeting oleh Pemerintah Kota Surabaya dalam rangka perencanaan pembangunan berbasis anggaran, meliputi :

1) Kewenangan Organisasi Perangkat Daerah (OPD), dan strategi dari pelaku Kebijakan E-budgeting

E-budgeting sebagai sarana transparansi anggaran yang efektif dan praktis diharapkan mampu berfungsi sebagai kontrol dan monitoring terhadap alokasi anggaran oleh masyarakat (apakah ada kalkulasi yang jelas antara input dengan output dan apakah anggaran yang ada benar-benar dialokasikan untuk kepentingan masyarakat), sehingga pemerintah dapat lebih berbenah diri.

2) Karakteristik lembaga dan pengaruh lingkungan dalam mengimplementasikan Kebijakan E-budgeting

Permohonan masyarakat dapat diproses tanpa menunggu kelengkapan dokumen yang telah diverifikasi pada tingkat kota. Kinerja lembaga teknis dapat meningkat. Melalui sistem elektronik yang bagus ini menggunakan teknologi informasi, maka sangat jelas kemudahan yang diperoleh. Ketiga, meringankan pekerjaan lembaga daerah untuk menjangkau masyarakat hingga tingkat pemerintah terendah. Lembaga daerah dapat berkonsentrasi pada tugas pokok dan fungsinya.

3) Kepatuhan dan respon pelaksana Kebijakan E-budgeting

Daya tanggap yang cukup akan memudahkan implementor dalam memperoleh informasi untuk mengevaluasi capaian kebijakan dan mendapat dukungan dari masyarakat bagi keberhasilan suatu implementasi. Hal lain yang dirasa penting dalam proses pelaksanaan suatu kebijakan adalah kepatuhan dan respon dari para pelaksana.

c. Hasil Implementasi Kebijakan E-Budgeting oleh Pemerintah Kota Surabaya, meliputi :

1) Dampak kebijakan E-Budgeting terhadap efektivitas dan efisiensi pengelolaan anggaran daerah

Dampak kebijakan E-Budgeting terhadap efektivitas dan efisiensi pengelolaan anggaran daerah sudah sangat baik terbukti dengan selalu adanya daya kembang masyarakat Kota Surabaya yang lebih memahami sistem elektronik dan lembaga yang menjadi lebih tegas dan tertib administrasi karena terikat akan peraturan serta sanksi yang berlaku.

2) Perubahan karakteristik kelembagaan perencanaan pembangunan sebagai hasil dari Implementasi Kebijakan E-Budgeting

E-Budgeting merupakan sistem informasi yang digunakan untuk penyusunan anggaran guna meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam proses penganggaran. Sistem E-Budgeting memberikan peranan yang penting dalam pembuatan anggaran. Sistem tersebut mampu mempersingkat waktu yang diperlukan dalam proses pembuatan anggaran karena dilakukan secara online dan dapat diakses dimana saja.

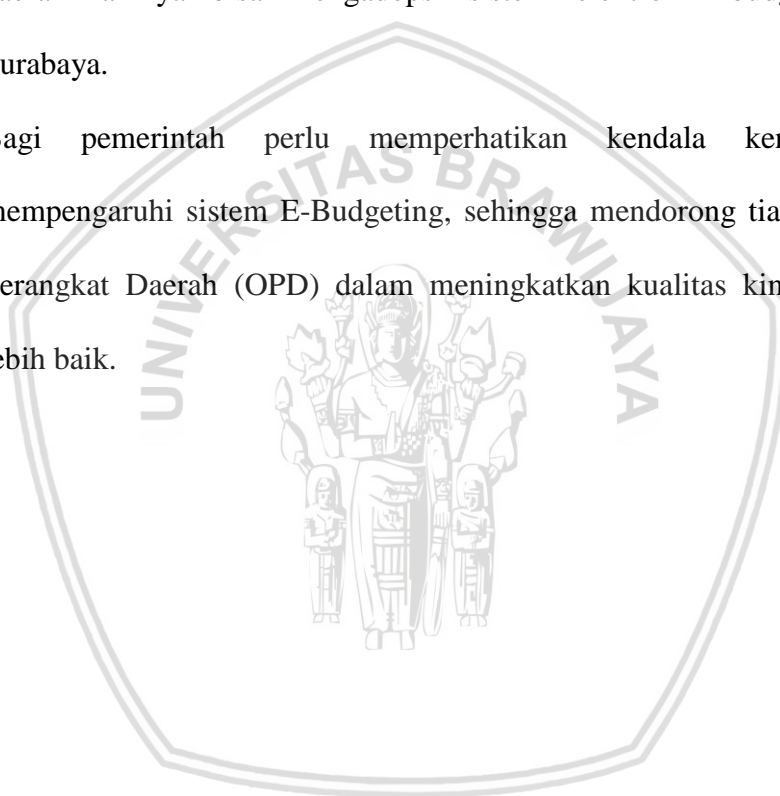
B. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka terdapat beberapa saran untuk pihak yang terkait antara lain:

1. Bagi pihak Pemerintah Kota Surabaya dengan dampak yang baik dari penerapan program E-Budgeting untuk merencanakan suatu anggaran

dalam perencanaan pembangunan dengan adanya system seperti ini, maka kecurangan dalam anggaran tidak akan terjadi. Sehingga program ini dapat lebih dikembangkan untuk proyek-proyek Pemerintah Kota Surabaya lebih besar seperti untuk proram infrastruktur. Sebaiknya bisa menjadi percontohan implementasi perencanaan anggaran untuk kota maupun daerah lainnya bisa mengadopsi sistem elektronik budgeting Kota Surabaya.

2. Bagi pemerintah perlu memperhatikan kendala kendala yang mempengaruhi sistem E-Budgeting, sehingga mendorong tiap Organisasi Perangkat Daerah (OPD) dalam meningkatkan kualitas kinerja instansi lebih baik.



DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert N. dan David W. Young, 2003. *Management Control in nonprofit Organizations*, 7th Ed. McGraw-Hill.
- Badan Pusat Statistik Kota Surabaya, 2016.
- Deddi, Nordiawan. 2006. *Akuntansi Sektor Publik*. Salemba Empat. Jakarta.
- Dokumen Bina Program Pemerintah Kota Surabaya, 2010.
- ebudgeting.surabaya.go.id diakses pada tanggal 15 Januari 2018.
- Emilisyah. 2014. *Penerapan E-Government Publik pada Setiap SKPD Berbasis Pelayanan di Kota Palu*. Jurnal Penelitian Komunikasi dan Opini Publik. Vol. 18 No. 3, Desember 2014: 265-280. Makassar: Balai Besar Pengkajian dan Pengembangan Komunikasi dan Informasi (BBPPKI) Makassar.
- Hansen, Don R., dan Maryanne M. Mowen. 2007. *Managerial Accounting*. 8th Edition. South-Western: Thomson.
- Hidayat, Lianto. 2015. *E-Budgeting*. diakses melalui <https://www.linkedin.com/pulse/e-budgeting-lianto-hidayat>. Pada tanggal 21 Januari 2016.
- Indrajit, Richardus Eko. 2005. *E-Government in action*. Yogyakarta : Andi Offset.
- Instruksi Presiden Nomor 3 Tahun 2003 Tentang Kebijakan dan Strategi Nasional Pengembangan *E-Government*.
- Keputusan Gubernur Jawa Timur Nomor 36 Tahun 2003 tentang penyelenggaraan Sistem Informasi dan Telematika.
- Koentjaraningrat. 1991. *Metode Penelitian Masyarakat*. Jakarta : Universitas Indonesia (UI-Press).
- Laporan Kinerja Kota Surabaya 2016.
- Laporan Kinerja Kota Surabaya 2017.
- Mardiasmo. 2009. *Perpajakan*. Edisi Revisi 2009. Yogyakarta : Penerbit Andi.

- Mathew B. Miles, A. Michael Huberman, & Jhonny Saldana. 2014. *Qualitative Data Analysis : An Methods sourcebook, Edition 3*. Arizona State University, CA : Sage Publications.
- Moloeng, J. Lexy. 2012. *Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Rosdakarya.
- Mulyono, Yalia. 2011. *Menuju Pelayanan Publik Yang Lebih Baik Melalui E-Government*. Bandung: Graha Tama.
- Munir, B. 2002. *Perencanaan Pembangunan Daerah Dalam Perspektif Otonomi Daerah*, Badan Penerbit BAPPEDA, Nusa Tenggara Barat.
- Nugroho, Riant. 2009. *Public Policy*. Jakarta : Elex Media Komputindo.
- Pasolong, Harbani. 2008. *Kepemimpinan Birokrasi*, Bandung : CV ALFABETA.
- Peraturan Daerah Nomor 8 Tahun 2008 tentang Rincian Tugas dan Fungsi Sekretariat Daerah Kota Surabaya.
- Peraturan Daerah Kota Surabaya Nomor 12 Tahun 2012 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Kota Surabaya Tahun 2011–2015.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 sebagaimana telah diubah kedua kali dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 21 Tahun 2011 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 31 Tahun 2016 untuk Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Tahun 2017.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 37 Tahun 2014 untuk Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Tahun 2015.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 52 Tahun 2015 untuk Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Tahun 2016.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 54 Tahun 2010 tentang Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2008 tentang Tahapan, Tata Cara Penyusunan, Pengendalian dan Evaluasi Pelaksanaan Rencana Pembangunan Daerah.
- Peraturan Pemerintah Nomor 21 Tahun 2004 tentang Penyusunan Rencana Kerja Anggaran kementerian negara/lembaga.
- Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah.
- Peraturan Walikota Surabaya Nomor 43 Tahun 2011 tentang Rincian Tugas dan Fungsi Sekretariat Daerah Kota Surabaya.

- Peraturan Walikota Surabaya Nomor 73 Tahun 2012 tentang Pedoman Teknis Pelaksanaan Anggaran Belanja Langsung dan Pengadaan Barang/Jasa.
- Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kota Surabaya 2010-2015.
- Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kota Surabaya 2016-2021.
- Rencana Strategis Bagian Bina Program 2010-2015.
- Siagian, P. Sondang. 2008. *Administrasi Pembangunan, Konsep, Dimensi dan Strateginya*. Bumi Aksara: Jakarta.
- Simanjuntak, Payaman J, 2003. *Produktivitas Kerja Pengertian dan Ruang Lingkupnya*. Prisma : Jakarta.
- Sirojuzilam. 2005. *Regional planning and development. wahana hijau. Jurnal Perencanaan Dan Pengembangan Wilayah*. Sekolah Pascasarjana Universitas Sumatera Utara. Medan. Vol.1 Nomor 1 Agustus 2005.
- Sirojuzilam dan Mahalli, K. 2010. *Regional. pembangunan, perencanaan dan ekonomi*. USU Press. Medan.
- Sjamsuddin, Sjamsiar. 2010. *Dasar-Dasar dan Teori Administrasi Publik*. Malang : Agrotek YPN Malang.
- Sukirno, Sadono. 2006. *Ekonomi Pembangunan Edisi Ke – 2*. Indonesia. Kencana Prenada Media Group.
- surabaya.go.id, diakses pada tanggal 20 November 2017.
- Suryabrata, Sumadi. 1983. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: CV. Rajawala.
- Suryono, Agus. 2001. *Teori dan Isu Pembangunan*. Malang : UM Press.
- Syafiie, Inu Kencana. 2006. *Sistem Administrasi Publik Republik Indonesia (SANKRI)*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Tjokroamidjojo, Bintoro. 2008. *Pengantar Administrasi Pembangunan*. Jakarta : PT Pustaka.
- Uma. 2004. *E-Government Strategi Pembangunan Dan Pengembangan Sistem Pelayanan Publik Berbasis Teknologi Digital*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik (KIP).

Undang-Undang Dasar Tahun 1945.

Undang-Undang Nomor 10 Tahun 2004 tentang Penyusunan Peraturan Perundang-Undangan.

Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara.

Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah.

Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional.

Winarno, Budi. 2016. *Kebijakan Publik Era Globalisasi Teori, Proses, dan Studi Kasus Komparatif*. Yogyakarta : CAPS (Center of Academic Publishing Service).



LAMPIRAN



LAMPIRAN

Dokumentasi



Gambar Peneliti bersama dengan salah satu Informan

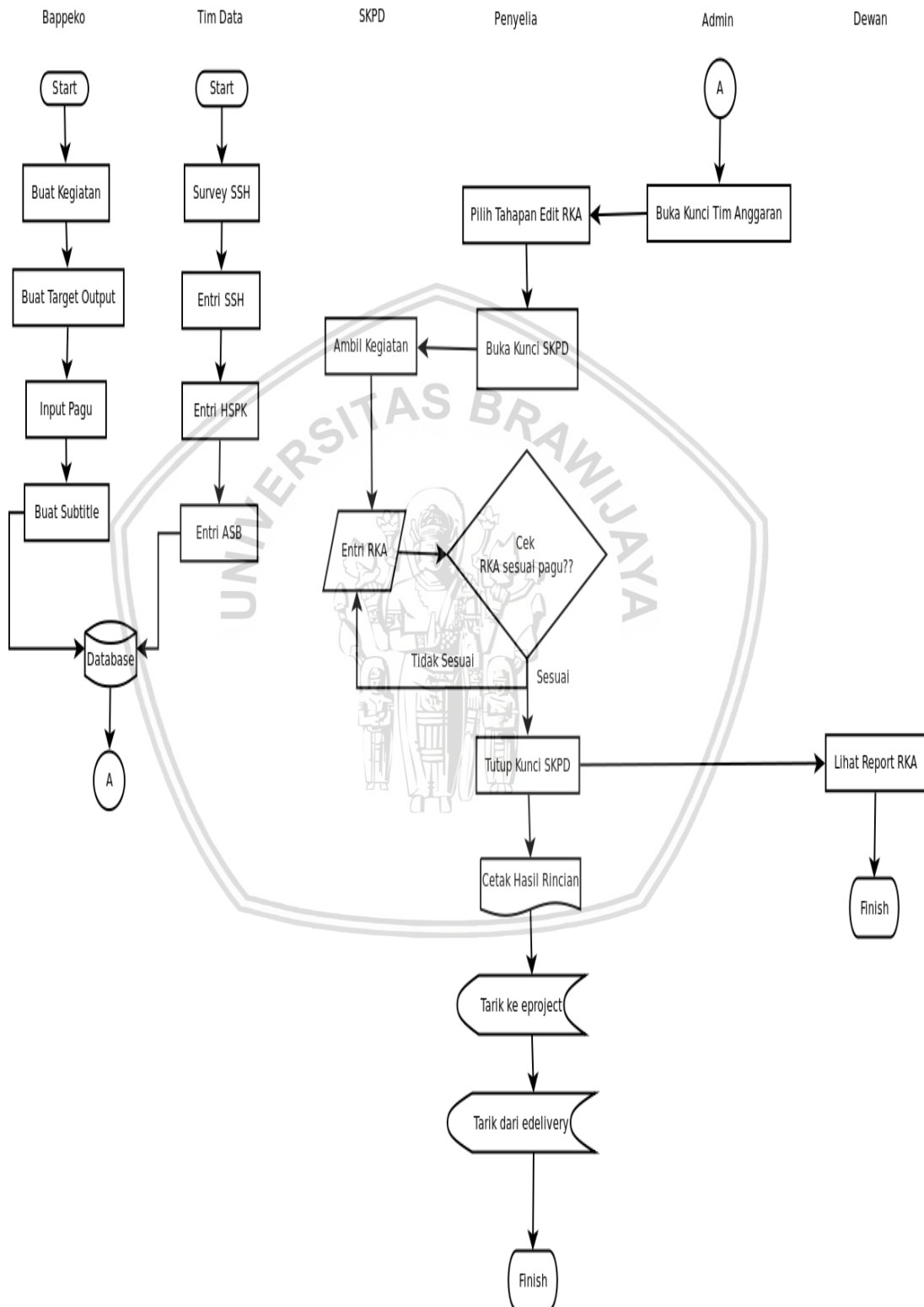
Sumber : Dokumentasi Peneliti 2017



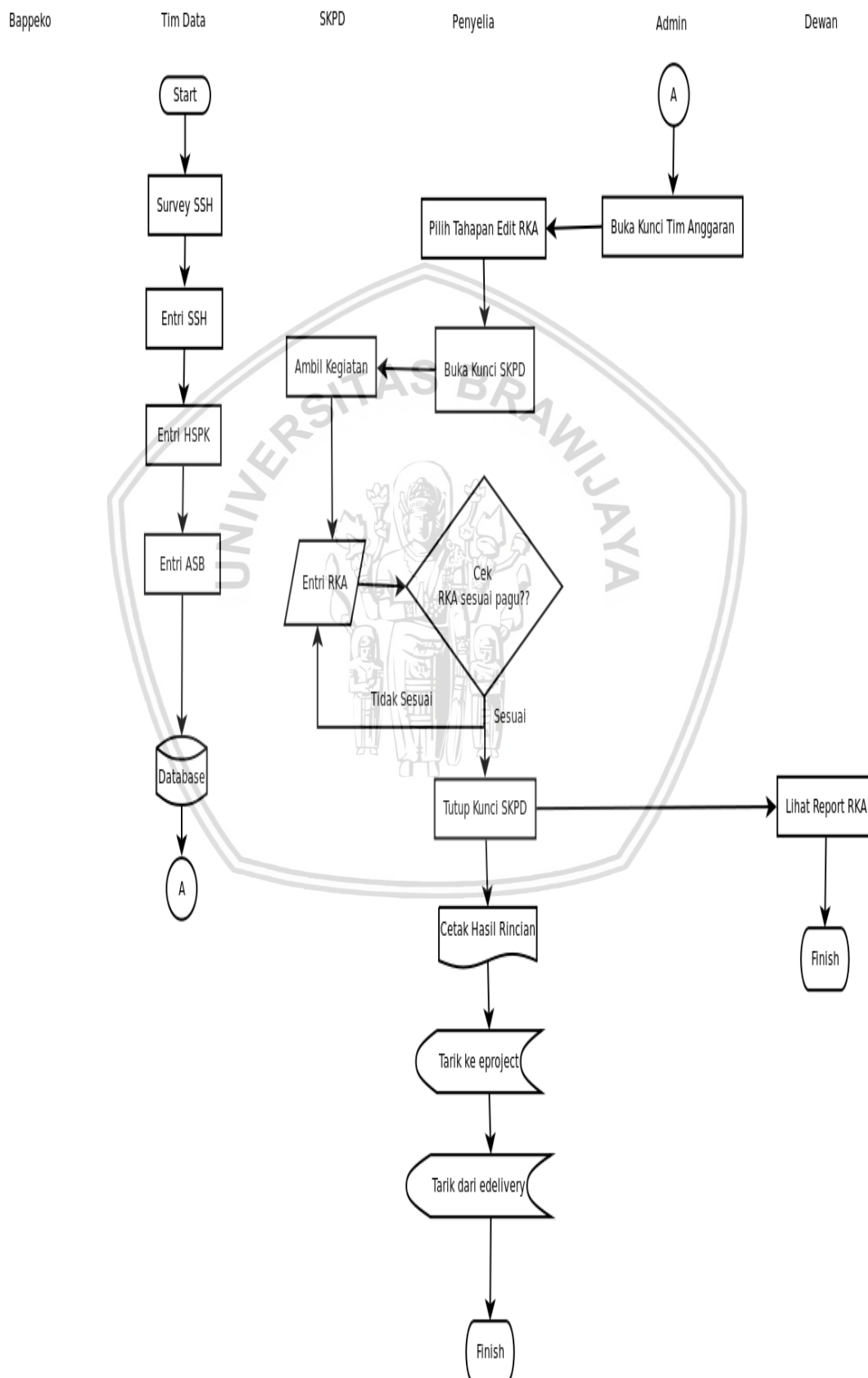
Gambar Peneliti bersama dengan salah satu Informan

Sumber : Dokumentasi Peneliti 2017

Alur E-Budgeting



Alur Revisi *Budgeting*



Wawancara

1. Implementasi Kebijakan *E-Budgeting* Pemerintah Kota Surabaya dalam Perencanaan Pembangunan berbasis Anggaran.

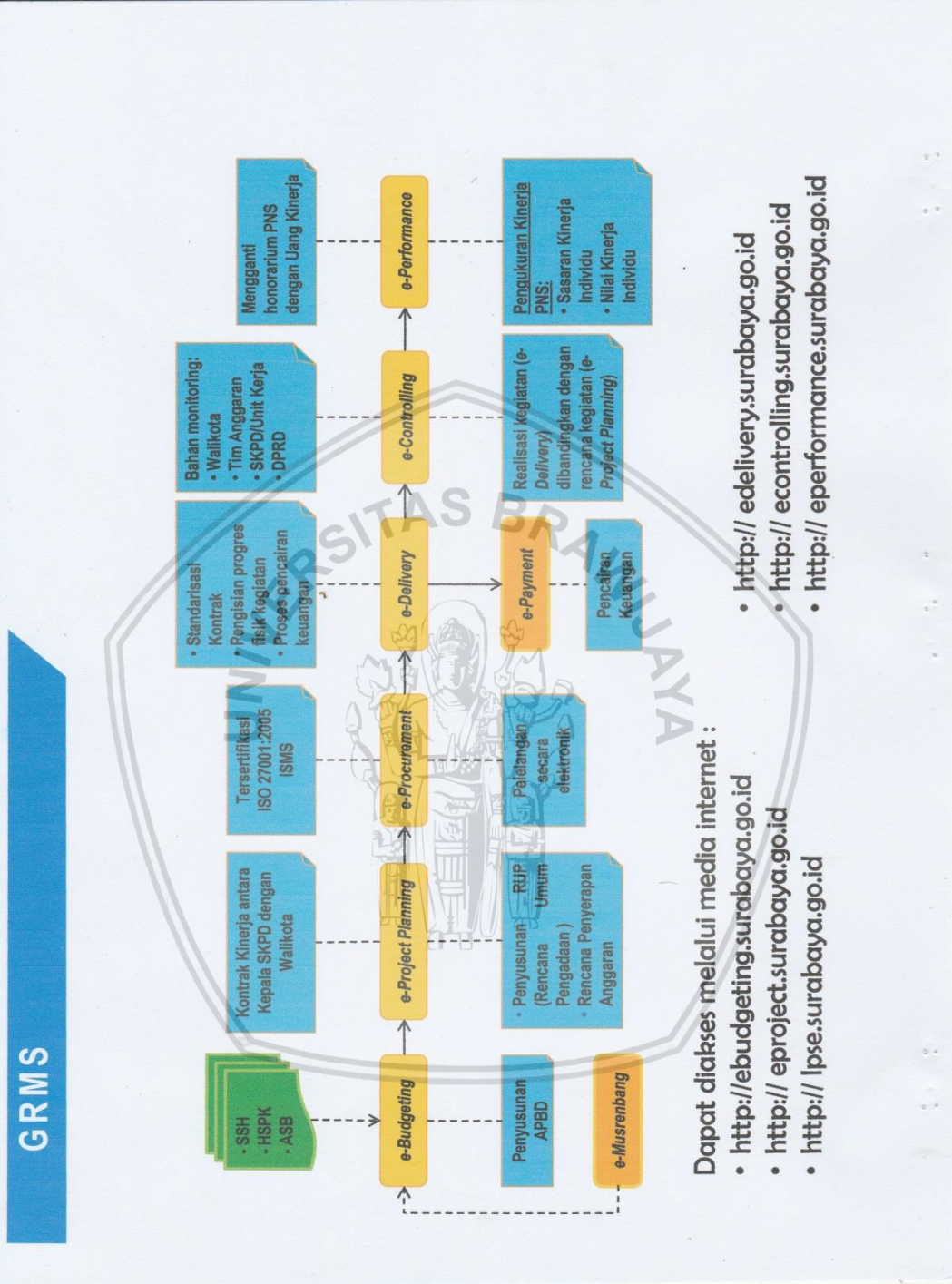
- a) Apa latar belakang pembuatan kebijakan implementasi *E-budgeting* di Kota Surabaya ?
- b) Apa manfaat dari diimplementasikannya kebijakan *E-budgeting* di Kota Surabaya ?
- c) Target yang di harapkan dari implementasi kebijakan *E-budgeting* di Kota Surabaya ?
- d) Siapa saja stakeholder yang berperan dalam implementasi kebijakan *E-budgeting* di Kota Surabaya ?
- e) Bagaimana sumber daya yang digunakan untuk implementasi kebijakan *E-budgeting* di Kota Surabaya ?

2. Kontek internal dan eksternal dalam implementasi *E-budgeting* oleh Pemerintah Kota Surabaya dalam rangka Perencanaan Pembangunan berbasis Anggaran.

- a) Bagaimana strategi kewenangan dalam implementasi kebijakan *E-budgeting* di Kota Surabaya ?
- b) Bagaimana karakteristik lembaga serta faktor yang mempengaruhi pelaksanaan kebijakan *E-budgeting* (internal maupun eksternal) ?

3. Hasil Implementasi Kebijakan *E-Budgeting* Pemerintah Kota Surabaya

- a) Bagaimana dampak kebijakan *E-budgeting* terhadap :
 - efektifitas
 - Efisiensi
 - Pemerataan
 - Responsivitas
 - Ketepatan
- b) Bagaimana tindakan atau perubahan apa yang dilakukan oleh organisasi ?



USER MANUAL *e-Revisi*

e-Revisi adalah fitur pada *e-Budgeting* yang digunakan untuk memfasilitasi SKPD/Unit Kerja dalam proses pengajuan usulan revisi ke TAPD.

User yang terlibat dalam *e-Revisi* adalah user entri SKPD/Unit Kerja (user Bidang/Subbag pada Unit Kerja/UPTD/dll), *user approval* hasil entri SKPD/Unit Kerja : PPTK, KPA/PPKm pada Unit Kerja, PA/KPA pada Unit Kerja dan user TAPD.

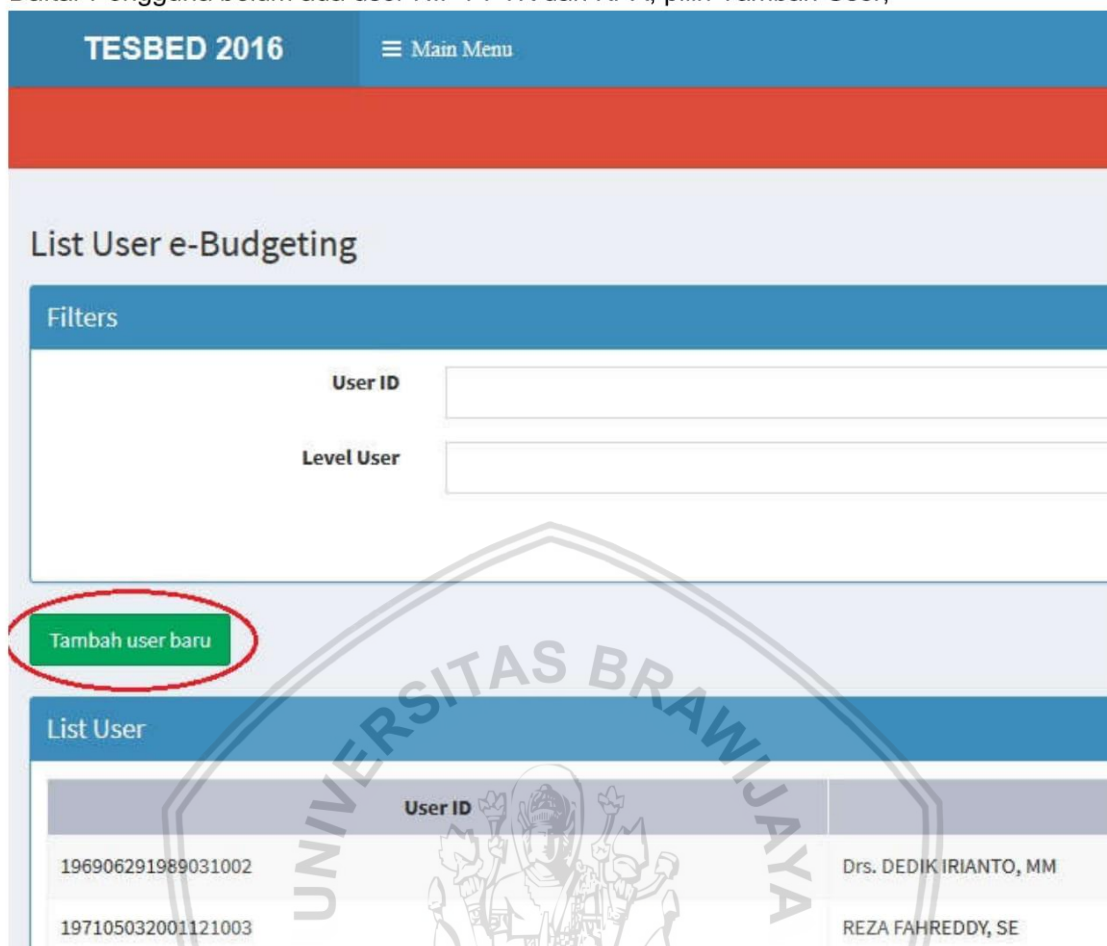
A. User Entri

User Entri adalah user pada *e-Budgeting* yang berfungsi untuk melakukan entri usulan pergeseran anggaran. User entri adalah user Sekretaris/Bidang/Subbag pada Unit Kerja/UPTD/Seksi pada Kecamatan/Kelurahan

1. Halaman login untuk *e-Revisi*. Masukkan *username* dan *password*, kemudian pilih tombol *Log In*

2. Halaman Pengguna Aplikasi
 - a. Mendefinisikan user PPTK dan KPA beserta kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya. Pilih Main menu dan pilih Pengguna;

- b. User Approval PPTK dan KPA menggunakan NIP Pejabat masing-masing, apabila di Daftar Pengguna belum ada user NIP PPTK dan KPA, pilih Tambah User;



TESBED 2016 ≡ Main Menu

List User e-Budgeting

Filters

User ID

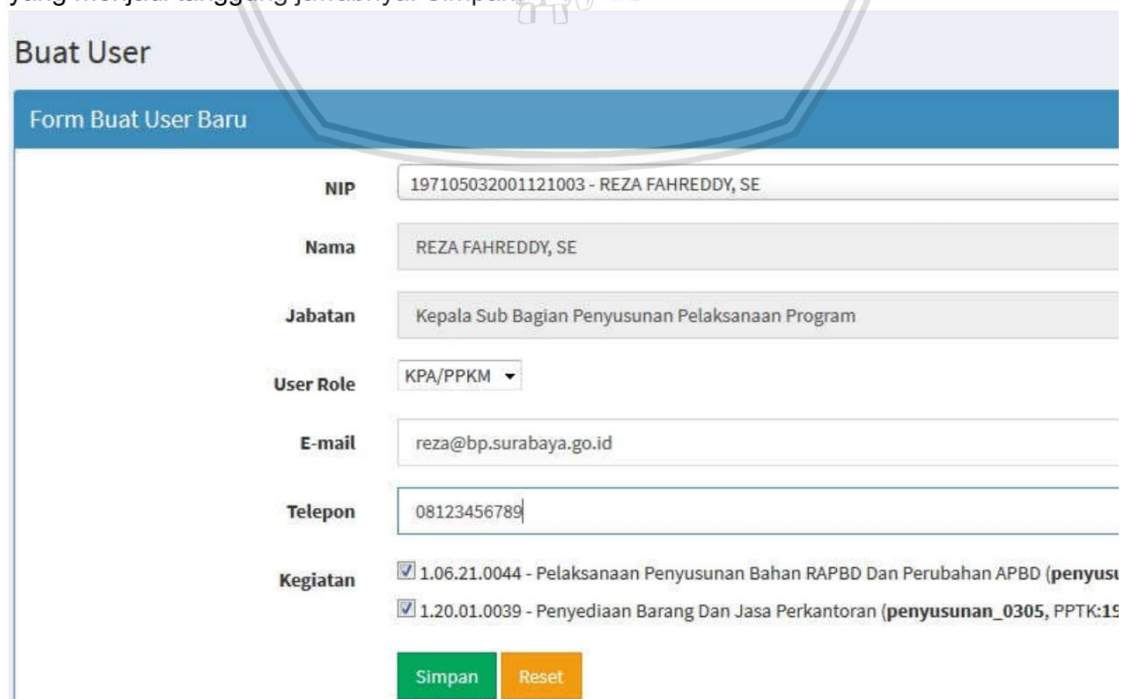
Level User

Tambah user baru

List User

User ID	
196906291989031002	Drs. DEDIK IRIANTO, MM
197105032001121003	REZA FAHREDDY, SE

- c. Menambahkan user PPTK dan KPA/PPKm Unit Kerja, hanya memasukkan NIP Pejabat tersebut. Data Profil Pejabat beserta *user* dan *password* menggunakan data dari *e-Performance*. Pilih jabatan sebagai PPTK/KPA/PPKm Unit Kerja kemudian pilih kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya. Simpan.



Buat User

Form Buat User Baru

NIP

Nama

Jabatan

User Role

E-mail

Telepon

Kegiatan ☒ 1.06.21.0044 - Pelaksanaan Penyusunan Bahan RAPBD Dan Perubahan APBD (penyus... ☒ 1.20.01.0039 - Penyediaan Barang Dan Jasa Perkantoran (penyusunan_0305, PPTK:19...

Simpan **Reset**

3. Halaman e-Revisi

- a. Masuk melalui *Main Menu* pilih *e-Revisi*. Halaman ini digunakan untuk memasukkan usulan pergeseran anggaran (Revisi). Apabila posisi di Entri maka dapat memasukkan usulan melalui menu *Action* dan pilih edit *e-Revisi*;

- b. Proses entri usulan dapat dengan mengubah komponen yang sudah ada atau menambah komponen baru dan mengisi catatan pergeseran anggaran. Usulan tidak boleh lebih rendah dari nilai pengadaan/pencairan;

- c. Pada halaman mengubah nilai anggaran terdapat notifikasi perbandingan rekening dan belanja. Jika tidak sesuai akan tampil seperti contoh di bawah. Jika terdapat selisih Belanja (Belanja Pegawai/Belanja Barang dan Jasa/Belanja Modal) maka wajib disesuaikan, karena revisi anggaran tidak diperbolehkan lintas belanja;

TESBED 2016
≡ Main Menu

Terdapat perubahan total nilai per rekening dari Previous :

Kode Rekening : 5.2.2.06.01 Selisih=27.289.900 [Semula=177.059.740, Menjadi=149.769.840]

Kode Rekening : 5.2.2.24.03 Selisih=-25.333.000 [Semula=242.000.000, Menjadi=267.333.000]

Kode Rekening : 5.2.3.06.03 Selisih=0 [Semula=0, Menjadi=0]

Terdapat perubahan total nilai per belanja dari Previous :

BELANJA BARANG DAN JASA => Selisih=1.956.900 [Semula=917.852.640, Menjadi=915.895.740]

Mencari Komponen Berdasarkan Nama Komponen

Nama Komponen

Nama Komponen

Subtitle	Rekening Komponen	Satuan	Koefisien
<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="font-size: 1.2em; margin-right: 5px;">?</div> <div>Penyusunan SSH, HSPK, dan ASB</div> </div>			
1	▼ set		

- d. Setelah entri selesai maka dapat memilih Proses ke Perbandingan atau melalui menu e-Revisi, Action Laporan Perbandingan;

Subtitle	Rekening Komponen
<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="font-size: 1.2em; margin-right: 5px;">?</div> <div>Penunjang Kegiatan</div> </div>	
1	▼ set
<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="font-size: 1.2em; margin-right: 5px;">?</div> <div>Kebutuhan ATK</div> </div>	
2	▼ set
<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="font-size: 1.2em; margin-right: 5px;">?</div> <div>mamin tamu</div> </div>	
3	▼ set
<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="font-size: 1.2em; margin-right: 5px;">?</div> <div>penyediaan makanan dan minuman</div> </div>	
4	▼ set
<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="font-size: 1.2em; margin-right: 5px;">?</div> <div>biaya telepon</div> </div>	
5	▼ set
<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="font-size: 1.2em; margin-right: 5px;">?</div> <div>belanja cetak</div> </div>	
6	▼ set
Komponen - komponen yang tidak masuk RKA	
<div style="background-color: #2e7d32; color: white; padding: 5px; display: inline-block; border-radius: 10px;"> <div style="font-size: 1.2em; margin-right: 5px;">≡</div> Proses ke Perbandingan </div>	

Kode Kegiatan	Nama Kegiatan	Buku Putih	Semula	Rincian	Selisih	Tambahan	Pagu	Posisi	Catatan Rincian	Actions
1.06.21.0023	Penyusunan Evaluasi Dan Laporan Kinerja APBD (pelaporan_0305)	1.022.460.000	1.022.460.000	1.022.460.000	0		0	ENTRI	P	
1.06.21.0044	Pelaksanaan Penyusunan Bahan RAPED Dan Perubahan APBD (penyusunan_0305)	1.081.545.740	1.080.831.740	1.080.831.740	0		0	RKA		
1.06.21.0049	Monitoring Dan Pengendalian Kegiatan Pembangunan (pengendalian_0305)	1.150.639.891	1.135.713.491	1.135.713.491	0		0	PA II		
1.06.21.0050	Pengendalian Sistem Informasi Manajemen Sumber Daya Pemerintahan (pengendalian_0305)	1.954.208.810	1.835.612.810	1.835.612.810	0		0	TAM		
1.20.01.0039	Penyediaan Barang Dan Jasa Perkantoran (penyusunan_0305)	1.078.875.592	1.083.538.792	1.083.538.792	0		0	TAM		

- e. Pada menu laporan perbandingan semula menjadi, beri tanda centang pada usulan perubahan per komponen kemudian mengisi Catatan Pergeseran Kegiatan dan mengirim ke PPTK.

Perbandingan Semula & Menjadi Per Komponen

SEMULA							MENJADI								
Komponen	Satuan	Koefisien	Harga	Hasil	PPH	Total	Komponen	Satuan	Koefisien	Harga	Hasil	PPH	Total	Catatan	Actions
5.2.1 BELANJA PEGAWAI															
5.2.1.01.02 Honorarium Tim Pengadaan Barang dan Jasa															
Pegawai/Panitia Penerima Hasil Pekerjaan (i)	Orang Paket	6	250.000	1.500.000	0%	1.500.000	Pegawai/Panitia Penerima Hasil Pekerjaan (i)	Orang Paket	6	250.000	1.500.000	0%	1.500.000	Pengurangan komponen honorar	<input checked="" type="checkbox"/>
Total 5.2.1.01.02 Honorarium Tim Pengadaan Barang dan Jasa						1.500.000	Total 5.2.1.01.02 Honorarium Tim Pengadaan Barang dan Jasa						1.500.000		
5.2.1.02.03 Honorarium Pelaksanaan Kegiatan															
Petugas Entry Data (i)	Orang Hari	183.649635936	137.000	25.160.000	0%	25.160.000	Petugas Entry Data (i)	Orang Hari	183.649635936	137.000	25.160.000	0%	25.160.000	kekurangan honor petugas entri data	<input checked="" type="checkbox"/>
Total 5.2.1.02.03 Honorarium Pelaksanaan Kegiatan						25.160.000	Total 5.2.1.02.03 Honorarium Pelaksanaan Kegiatan						25.160.000		
5.2.1.01.02 Honorarium Tim Pengadaan Barang dan Jasa															
Pegawai/Panitia Penerima Hasil Pekerjaan (i)	Orang Paket	6	250.000	1.500.000	0%	1.500.000	Pegawai/Panitia Penerima Hasil Pekerjaan (i)	Orang Paket	6	250.000	1.500.000	0%	1.500.000	penambahan komponen	<input checked="" type="checkbox"/>
Total 5.2.1.01.02 Honorarium Tim Pengadaan Barang dan Jasa						1.500.000	Total 5.2.1.01.02 Honorarium Tim Pengadaan Barang dan Jasa						1.500.000		
Total BELANJA MODAL						0	Total BELANJA MODAL						0		
Grand Total						25.660.000	Grand Total						25.660.000		

Catatan :

Edit View Format

Formats B I E K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

Pergeseran honorarium Tim Pengadaan Barang dan Jasa menjadi Honorarium Pelaksanaan Kegiatan untuk memfasilitasi kekurangan honorarium Petugas Entri Data

P

Proses ke PPTK

B. User Approval

User approval berfungsi untuk memberikan persetujuan atas usulan pergeseran anggaran (revisi) yang diajukan oleh SKPD/Unit Kerja melalui *e-Budgeting*.

User approval adalah user PPTK, KPA/PPKm Unit Kerja dan PA/KPA Unit Kerja.

1. User PPTK, KPA dan PA login melalui *e-Budgeting* menggunakan *username* dan *password* dari *e-Performance*, yaitu berdasarkan NIP masing-masing;

e-Budgeting 2016

Aplikasi Penyusunan Anggaran Pemkot Surabaya

197105032001121003

.....

Log In

PORTAL SOP ALUR

- ### Bagian Bina Program

User Manual *e-Revisi* 2016 | 6

C. TAPD

User TAPD adalah user Tim Anggaran Pemerintah Daerah yang berfungsi untuk melakukan persetujuan atas usulan pergeseran anggaran (revisi) yang diajukan oleh SKPD/Unit Kerja. User TAPD terdiri dari User untuk Badan Perencanaan Pembangunan Kota Surabaya, Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan dan Bagian Bina Program.


1. Tim Anggaran pada saat Rapat Pembahasan Revisi mengakses menu laporan perbandingan per kegiatan dan melakukan persetujuan per komponen serta memberikan catatan pergeseran kegiatan untuk ditampilkan pada BA Revisi, kemudian simpan. Apabila ada penyesuaian maka proses dikembalikan ke SKPD/Unit Kerja untuk disesuaikan pada saat Rapat Pembahasan Revisi;

The screenshot displays the TESBED 2016 application interface. It features a comparison of budget components between 'SEBELUM' (Before) and 'SEKARA' (Now) states. The interface includes a table with columns for components, units, coefficients, prices, and totals. A large watermark of Universitas Brawijaya is visible across the center. At the bottom, there is a 'Catatan' (Notes) section with a text area and a 'Simpan' (Save) button.

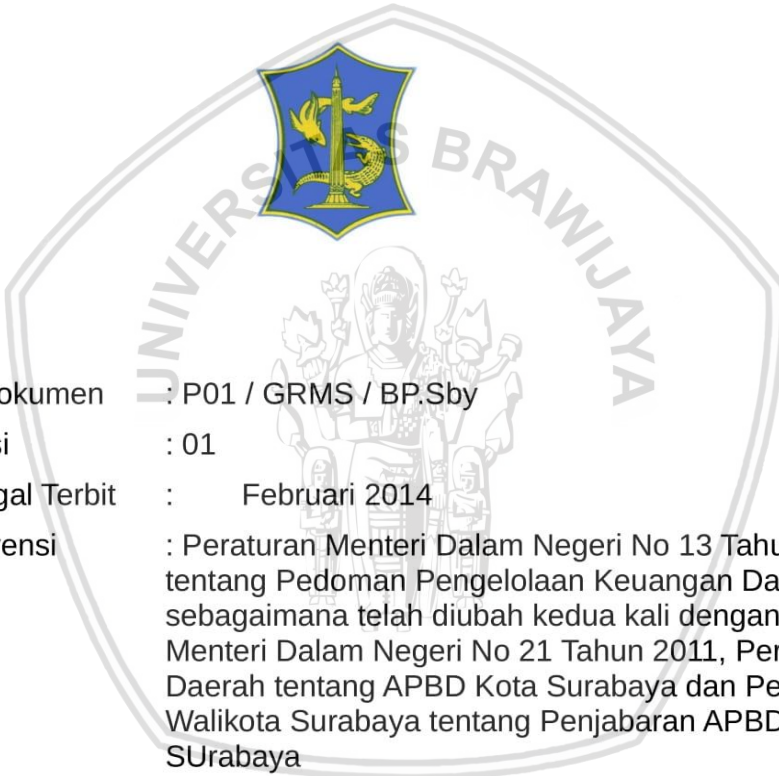
2. Apabila terdapat penyesuaian pada Rapat Pembahasan, maka SKPD/Unit Kerja melakukan penyesuaian melalui menu User Entri kemudian disetujui kembali oleh PPTK dan KPA;
3. Hasil Berita Acara Pembahasan Revisi dicetak dari Menu Print Rincian Pembahasan Revisi

The screenshot displays the 'RESUME RAPAT' (Meeting Summary) form. It contains a header section with meeting details like date, time, and location. Below this is a table with columns for No, Kode Kegiatan, Nama Kegiatan, Uraian Kode Rekening, Rencana, and Alokasi. The table lists several activities and their associated budget codes and amounts. At the bottom, there are fields for 'Asisten 1' through 'Asisten 4' and 'Bappeto'.



	Prosedur eBudgeting	No. Dok	P01/GRMS/BP.Sby
		Revisi	01
		Halaman	1 dari 13

PROSEDUR EBUDGETING



No Dokumen : P01 / GRMS / BP.Sby
Revisi : 01
Tanggal Terbit : Februari 2014
Referensi : Peraturan Menteri Dalam Negeri No 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah sebagaimana telah diubah kedua kali dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri No 21 Tahun 2011, Peraturan Daerah tentang APBD Kota Surabaya dan Peraturan Walikota Surabaya tentang Penjabaran APBD Kota Surabaya

Disetujui oleh:
Koordinator

Reza Fahreddy, SE

	Prosedur eBudgeting	No. Dok	P01/GRMS/BP.Sby
		Revisi	01
		Halaman	2 dari 13

RIWAYAT PERUBAHAN

Rev	Tanggal	Uraian Perubahan
00		Penerbitan Awal
01	19 Feb' 14	4.1, 4.2, 4.4, 5.5, 5.9 a) , 5.9 c), 5.10 b), 5.11 g), 5.11 k)....



	Prosedur eBudgeting	No. Dok	P01/GRMS/BP.Sby
		Revisi	01
		Halaman	3 dari 13

1 Tujuan

- 1.1 Memberikan panduan dalam proses penyusunan APBD, revisi dan PAK (Perubahan Anggaran Kegiatan) di Pemerintah Kota Surabaya.

2 Ruang Lingkup

Prosedur ini berlaku bagi:

- 2.1 Penyusunan Standar Satuan Harga (SSH), Harga Satuan Pokok Kegiatan (HSPK), Analisa Standar Belanja (ASB).
- 2.2 Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) sehingga menjadi Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA).
- 2.3 Revisi DPA SKPD.
- 2.4 Penyusunan Perubahan APBD (PAK).

3 Definisi

- 3.1 Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah, selanjutnya disingkat APBD adalah rencana keuangan tahunan pemerintahan daerah yang dibahas dan disetujui bersama oleh pemerintah daerah dan DPRD, dan ditetapkan dengan peraturan daerah.
- 3.2 Satuan Kerja Perangkat Daerah yang selanjutnya disingkat SKPD adalah perangkat daerah pada pemerintah daerah selaku pengguna anggaran/pengguna barang.
- 3.3 Satuan Kerja Pengelola Keuangan Daerah yang selanjutnya disingkat SKPKD adalah perangkat daerah pada pemerintah daerah selaku pengguna anggaran/pengguna barang, yang juga melaksanakan pengelolaan keuangan daerah.
- 3.4 Pejabat Pengelola Keuangan Daerah yang selanjutnya disingkat PPKD adalah kepala satuan kerja pengelola keuangan daerah yang selanjutnya disebut dengan. kepala SKPKD yang mempunyai tugas melaksanakan pengelolaan APBD dan bertindak sebagai bendahara umum daerah.

	Prosedur eBudgeting	No. Dok	P01/GRMS/BP.Sby
		Revisi	01
		Halaman	4 dari 13

- 3.5 Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah yang selanjutnya disingkat RPJMD adalah dokumen perencanaan untuk periode 5 (lima) tahun.
- 3.6 Rencana Pembangunan Tahunan Daerah, selanjutnya disebut Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD), adalah dokumen perencanaan Daerah untuk periode 1 (satu) tahun.
- 3.7 Tim Anggaran Pemerintah Daerah yang selanjutnya disingkat TAPD adalah tim yang dibentuk dengan keputusan kepala daerah dan dipimpin oleh sekretaris daerah yang mempunyai tugas menyiapkan serta melaksanakan kebijakan kepala daerah dalam rangka penyusunan APBD yang anggotanya terdiri dari pejabat perencanaan daerah, PPKD dan pejabat lainnya sesuai dengan kebutuhan.
- 3.8 Kebijakan Umum APBD yang selanjutnya disingkat KUA adalah dokumen yang memuat kebijakan bidang pendapatan, belanja, dan pembiayaan serta asumsi yang mendasarinya untuk periode 1 (satu) tahun.
- 3.9 Prioritas dan Plafon Anggaran Sementara yang selanjutnya disingkat PPAS adalah rancangan program prioritas dan patokan batas maksimal anggaran yang diberikan kepada SKPD untuk setiap program sebagai acuan dalam penyusunan RKA-SKPD sebelum disepakati dengan DPRD.
- 3.10 Prioritas dan Plafon Anggaran yang selanjutnya disingkat PPA adalah program prioritas dan patokan batas maksimal anggaran yang diberikan kepada SKPD untuk setiap program sebagai acuan dalam penyusunan RKA-SKPD setelah disepakati dengan DPRD.
- 3.11 Rencana Kerja dan Anggaran SKPD yang selanjutnya disingkat RKA-SKPD adalah dokumen perencanaan dan penganggaran yang berisi rencana pendapatan, rencana belanja program dan kegiatan SKPD serta rencana pembiayaan sebagai dasar penyusunan APBD.
- 3.12 Kegiatan adalah bagian dari program yang dilaksanakan oleh satu atau lebih unit kerja pada SKPD sebagai bagian dari pencapaian sasaran terukur pada suatu program dan terdiri dari sekumpulan tindakan pengerahan sumber daya baik yang berupa personil (sumber daya manusia), barang modal termasuk peralatan dan teknologi, dana, atau kombinasi dari beberapa atau kesemua jenis sumber daya tersebut sebagai masukan (input) untuk menghasilkan keluaran (output) dalam bentuk barang/jasa.
- 3.13 Sasaran (target) adalah hasil yang diharapkan dari suatu program atau keluaran yang diharapkan dari suatu kegiatan.
- 3.14 Keluaran (output) adalah barang atau jasa yang dihasilkan oleh kegiatan yang dilaksanakan untuk mendukung pencapaian sasaran dan tujuan program dan kebijakan.

	Prosedur eBudgeting	No. Dok	P01/GRMS/BP.Sby
		Revisi	01
		Halaman	5 dari 13

- 3.15 Hasil (outcome) adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran dari kegiatan- kegiatan dalam satu program.
- 3.16 Pendapatan Daerah adalah hak pemerintah daerah yang diakui sebagai penambah nilai kekayaan bersih.
- 3.17 Dokumen Pelaksanaan Anggaran SKPD yang selanjutnya disingkat DPA-SKPD adalah dokumen yang memuat pendapatan, belanja dan pembiayaan yang digunakan sebagai dasar pelaksanaan anggaran oleh PA / KPA pada Sekretariat Daerah.
- 3.18 Dokumen Pelaksanaan Perubahan Anggaran SKPD yang selanjutnya disingkat DPPA-SKPD adalah dokumen yang memuat perubahan pendapatan, belanja dan pembiayaan yang digunakan sebagai dasar pelaksanaan perubahan anggaran oleh PA / KPA pada Sekretariat Daerah.
- 3.19 Bappeko atau Badan Perencanaan Pembangunan Kota adalah salah satu tim anggaran yang bertugas untuk mengisikan kegiatan, target output, nilai pagu dan sub title dalam kegiatan untuk masing – masing SKPD.
- 3.20 Tim Data adalah tim data pada Bagian Bina Program yang bertanggungjawab terhadap kegiatan input, update dan delete data SSH, HSPK, ASB dan estimasi.
- 3.21 Penyelia adalah penyelia pada Bappeko, Bagian Bina Program dan DPPK yang bertugas mendampingi SKPD dalam penyusunan anggaran.
- 3.22 Admin adalah staf di Bagian Bina Program yang bertanggungjawab terhadap pengelolaan data dan ketersediaan data dalam menunjang proses penyusunan anggaran.
- 3.23 SSH atau Standar Satuan Harga adalah harga satuan setiap unit barang/jasa yang berlaku disuatu daerah (Permendagri No 13/2006 Pasal 93 ayat (5) sebagaimana telah diubah kedua kali dengan Permendagri No 21/2011).
- SSH merupakan harga satuan tertinggi dan tidak termasuk PPN yang dapat dibeli/dibayarkan sesuai dengan harga yang wajar.
- SSH merupakan harga elemen penyusunan komponen HSPK dan ASB kegiatan fisik dan non fisik.
- 3.24 HSPK atau Harga Satuan Pokok Kegiatan adalah merupakan harga komponen kegiatan fisik/non fisik melalui analisis yang distandarkan untuk setiap jenis komponen kegiatan dengan menggunakan SSH sebagai elemen penyusunannya.
- HSPK merupakan rumusan Harga Satuan Biaya untuk suatu bagian kegiatan yang disusun dari kumpulan SSH dengan koefisien tertentu yang ditetapkan sebagai analisa standar yang ditetapkan oleh Kepala Daerah.

	Prosedur eBudgeting	No. Dok	P01/GRMS/BP.Sby
		Revisi	01
		Halaman	6 dari 13


3.25 ASB atau Analisa Standar Belanja adalah merupakan penilaian kewajaran atas beban kerja dan biaya yang digunakan untuk melaksanakan suatu kegiatan (Permendagri No 13 Tahun 2006 Pasal 93 ayat 4 sebagaimana telah diubah kedua kali dengan Permendagri No 21 Tahun 2011).

4 Tanggungjawab

- 4.1 Tim Data bertanggungjawab melakukan manajemen terhadap SSH, HSPK, ASB, seperti : input SSH, lock SSH, membuat HSPK dan ASB.
- 4.2 SKPD bertanggungjawab terhadap isian rincian komponen sebagai kelengkapan dari setiap kegiatan yang telah dialokasikan dalam RKA.
- 4.3 Bappeko melakukan Musyawarah Rencana Pembangunan (Musrenbang) (kelurahan, kecamatan, kota), membuat KUA dan PPAS, serapan program, membuat kegiatan, target output, nilai pagu dan subtitle untuk semua SKPD.
- 4.4 Penyelia pada Bappeko, Bagian Bina Program dan DPPK mendampingi SKPD dalam proses penyusunan anggaran serta melakukan proses pengecekan kesesuaian entri SKPD dengan pagu yang telah ditetapkan oleh Bappeko dalam proses desk/asistensi.
- 4.5 Penanggungjawab eBudgeting adalah Kepala Sub Bagian Penyusunan dan Pelaksanaan Program.

5 Prosedur

- 5.1 Dengan sudah adanya RPJM dalam kurun 5 (lima) tahun, maka pada saat akan melakukan penyusunan APBD, terlebih dahulu disusun RKPD yang merupakan penjabaran dari RPJM dengan menggunakan Rencana Kerja Satuan Kerja Perangkat Daerah (Renja SKPD) untuk jangka waktu 1 (satu) tahun yang berdasarkan pada Rencana Kerja Pemerintah.
- 5.2 Bappeko melakukan koordinasi rencana pembangunan dengan kelurahan, kecamatan dan kota melalui musrenbang, yang dilaksanakan pada awal tahun.
- 5.3 Berdasarkan RKPD dan Peraturan Menteri Dalam Negeri terkait dengan Pengelolaan Keuangan Daerah, maka Walikota dibantu TAPD yang dipimpin oleh Sekretaris Daerah menyusun KUA.
- 5.4 Rancangan KUA disampaikan ke DPRD untuk dibahas dan dimintakan persetujuan dalam pembicaraan pendahuluan RAPBD.
- 5.5 Setelah rancangan KUA disetujui, selanjutnya disusun PPAS, untuk dibahas bersama TAPD dengan panitia anggaran DPRD dalam rapat Badan Anggaran DPRD.

	Prosedur eBudgeting	No. Dok	P01/GRMS/BP.Sby
		Revisi	01
		Halaman	7 dari 13

- 5.6 Rancangan PPAS yang telah disepakati selanjutnya menjadi PPA.
- 5.7 KUA dan PPA yang telah disepakati, dituangkan dalam Nota Kesepakatan antara DPRD dan Walikota
- 5.8 Berdasarkan Nota Kesepakatan terkait KUA dan PPA, Walikota mengeluarkan Surat Edaran (SE) tentang Pedoman Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran SKPD (RKA-SKPD) sebagai acuan SKPD dalam menyusun RKA-SKPD.

5.9 Penyusunan SSH, HSPK, ASB

a) Penyusunan SSH

INTERNAL

- Tim Survey melakukan survey harga pasar dari 3 (tiga) tempat yang berbeda (bisa dari internet, toko di daerah surabaya utara, surabaya selatan, surabaya timur, surabaya barat) maksimal 2 (dua) bulan sebelum proses penyusunan anggaran dimulai.
- Data hasil survey, dibahas dan dikaji oleh tim survey bersama dengan tenaga ahli dan tim penyusunan dan pelaksanaan program untuk menentukan harga yang dipakai.
- Data komponen yang sudah terverifikasi, dipastikan sudah tersedia di dalam aplikasi sebelum penyusunan anggaran, untuk selanjutnya digunakan oleh SKPD dalam penyusunan RKA kegiatan.

USULAN SKPD

- SKPD mengusulkan SSH disertai data pendukung, dengan ketentuan :
 - Barang pabrikaan yang tersedia banyak di pasaran, dukungan minimal 3 (tiga) penyedia yang berbeda;
 - Barang pesanan didukung oleh pihak yang mendapat pesanan;
 - Harga/upah jasa dengan menyampaikan alternatif biaya yang dibutuhkan dengan memberikan dukungan bahwa di instansi pemerintah lain memberikan standar biaya dengan besaran sama;
 - Untuk harga estimasi pekerjaan fisik konstruksi, disertai dengan RAB (Rincian Anggaran Biaya) dan gambar;
 - Surat Pernyataan Tanggung Jawab Mutlak yang ditandatangani oleh PA/KPA SKPD.
- Staf administrasi di Bagian Bina Program mencatat, mengagendakan dan mendistribusikan surat masuk;
- Kepala Bagian Bina Program menelaah dan memberi arahan/mendisposisi

Klasifikasi: Internal

7

	Prosedur eBudgeting	No. Dok	P01/GRMS/BP.Sby
		Revisi	01
		Halaman	8 dari 13

ke Kasubag terkait;

- Kepala Sub Bagian Penyusunan dan Pelaksanaan Program memberi arahan dan mendisposisi ke Penyelia SKPD terkait;
- Staf (penyelia di Bagian Bina Program) meneliti detail komponen, kode rekening dan dukungan harga kemudian meneruskan ke Tim data;
- Jika usulan sudah sesuai, maka Tim Data melakukan proses kodifikasi dan entry data komponen yang disetujui ke aplikasi eBudgeting.
- Tetapi, jika usulan belum sesuai, maka SKPD harus mengusulkan kembali sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

b) Penyusunan HSPK

- HSPK disusun dengan berdasarkan pada komponen – komponen SSH yang sudah di lock dalam aplikasi dengan mengacu pada standart yang ada (antara lain SNI, AHSP Kementrian PU).
- Dalam 1 (satu) HSPK akan terdiri dari beberapa komponen SSH sebagai penunjang kegiatan yang dimaksud dan dikalikan dengan volume yang dibutuhkan.


c) Penyusunan ASB

INTERNAL

- ASB Fisik disusun atas kumpulan HSPK (disesuaikan dengan kebutuhan paket pekerjaan).
- ASB Non Fisik, misalnya pelatihan, sosialisasi, bimbingan teknis, seminar disusun berdasarkan komponen-komponen SSH yang disesuaikan dengan kebutuhan secara minimal kegiatan yang dilakukan.
- ASB OM (operasional maintenance / pemeliharaan), disusun dari beberapa SSH sesuai kebutuhan.

USULAN SKPD

- SKPD mengusulkan ASB disertai data pendukung, dengan ketentuan :
 - Harga/upah jasa dengan menyampaikan alternatif biaya yang dibutuhkan dengan memberikan dukungan bahwa di instansi pemerintah lain memberikan standar biaya dengan besaran sama;
 - Untuk harga estimasi pekerjaan fisik konstruksi, disertai dengan RAB (Rincian Anggaran Biaya) dan gambar;
 - Surat Pernyataan Tanggung Jawab Mutlak yang ditandatangani oleh PA/KPA SKPD.
- Staf administrasi di Bagian Bina Program mencatat, mengagendakan dan

	Prosedur eBudgeting	No. Dok	P01/GRMS/BP.Sby
		Revisi	01
		Halaman	9 dari 13

mendistribusikan surat masuk;

- Kepala Bagian Bina Program menelaah dan memberi arahan/mendisposisi ke Kasubag terkait;
- Kepala Sub Bagian Penyusunan dan Pelaksanaan Program memberi arahan dan mendisposisi ke Penyelia SKPD terkait;
- Staf (penyelia di Bagian Bina Program) meneliti detail ASB dan kode rekening kemudian meneruskan ke Tim data;
- Jika usulan sudah sesuai, maka Tim Data melakukan proses kodifikasi dan entry data ASB yang disetujui ke aplikasi eBudgeting.
- Tetapi, jika usulan belum sesuai, maka SKPD harus mengusulkan kembali sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

5.10 Penyusunan RKA / DPA

- a) Bagian Bina Program menyiapkan aplikasi eBudgeting termasuk komponen SSH yang akan digunakan dan ditetapkan dengan Keputusan Walikota Surabaya.
- b) Bappeko mengisikan kegiatan, target output untuk tiap – tiap kegiatan, nilai pagu dan subtitle dari tiap kegiatan untuk semua SKPD **maksimal 1 (satu) minggu** sebelum SE beredar.
- c) TAPD membuat dan mengirimkan Surat Edaran (SE) ketua TAPD terkait dengan waktu mulai penyusunan RKA **maksimal 2 (dua) minggu** sebelum penyusunan anggaran dimulai.
- d) SKPD mulai mengisikan RKA untuk tiap – tiap kegiatan dengan subtitle yang telah ditetapkan, dan nilai pagu tidak boleh melebihi pagu yang ditetapkan Bappeko, sejak SE diterima **sampai dengan 1 (satu) minggu** setelah waktu mulai.
- e) Penyelia sebagai pendamping SKPD secara paralel melakukan pengecekan kesesuaian isi RKA yang telah dientrikan oleh SKPD dengan ketentuan – ketentuan yang harus dipenuhi, dan memberikan masukan, saran kepada SKPD jika menemukan sesuatu yang tidak sesuai agar dilakukan pembetulan, sejak SKPD mengentrikan RKA **sampai dengan 2 (dua) minggu** setelahnya. Raperda APBD yang telah disusun, disampaikan oleh PPKD kepada DPRD untuk dilakukan pembahasan bersama. Dan sampai dengan proses pembahasan di DPRD, penyelia ikut mendampingi SKPD dalam mempertanggungjawabkan isian RKA.
- f) RKA SKPD dibahas di komisi DPRD, kemudian dilanjutkan ke Badan Musyawarah (Banmus) DPRD.

	Prosedur eBudgeting	No. Dok	P01/GRMS/BP.Sby
		Revisi	01
		Halaman	10 dari 13

- g) Setelah proses di Banmus selesai, dilanjutkan di Badan Anggaran (Banggar) , yang mana pada Banggar ini melibatkan legislatif (DPRD) dan eksekutif (Pemerintah Kota Surabaya) dalam rangka proses perangkaan sebagai bahan paripurna dalam penyusunan RAPERDA APBD.
- h) Setelah itu RAPERDA APBD dikirim ke Propinsi untuk dievaluasi sebelum di PERDA kan sehingga menjadi DPA.

5.11 Revisi / Pergeseran APBD

- a) Disebabkan karena adanya perubahan aturan, kebijakan baru dari pemerintah pusat yang berpengaruh pada kebijakan pemerintah daerah.
- b) Adanya kesalahan rekening pada DPA SKPD.
- c) Usulan perubahan dari SKPD.
- d) Revisi boleh dilakukan selama tidak antar belanja dan total belanja tidak boleh berubah.
- e) Memungkinkan adanya SSH dan HSPK baru yang diusulkan SKPD dan dientrikan oleh tim data ke dalam aplikasi agar nantinya dapat digunakan SKPD dalam penyusunan revisi.
- f) Bagian Bina Program menyiapkan aplikasi eBudgeting termasuk komponen SSH yang akan digunakan dan ditetapkan dengan Keputusan Walikota Surabaya.
- g) Usulan dari SKPD dikumpulkan oleh TAPD, kemudian dilakukan pembahasan terhadap usulan dari SKPD tersebut.
- h) Setelah analisa usulan revisi dibahas oleh TAPD, selanjutnya dibuatkan resume yang menjelaskan usulan revisi mana yang diijinkan dan tidak diijinkan beserta alasannya, serta waktu mulai penyusunan revisi.
- i) Hasil pembahasan antara TAPD dengan SKPD berupa resume yang menjadi dasar bagi penyelia untuk melakukan konfirmasi buka kegiatan agar selanjutnya SKPD dapat melakukan entri revisi.
- j) SKPD melakukan proses revisi dalam aplikasi berdasarkan hasil resume.
- k) Penyelia sebagai pendamping SKPD melakukan pengecekan terhadap hasil entri revisi yang dilakukan SKPD pada aplikasi eBudgeting.


5.12 Penyusunan Perubahan Anggaran Kegiatan (PAK)

- a) PAK dilakukan karena adanya perubahan aturan, evaluasi BPK (Badan Pemeriksa Keuangan), dan sebab lainnya yang mengharuskan dilakukan perubahan anggaran, sesuai dengan Pasal 154 Permendagri No 13/2006

	Prosedur eBudgeting	No. Dok	P01/GRMS/BP.Sby
		Revisi	01
		Halaman	11 dari 13

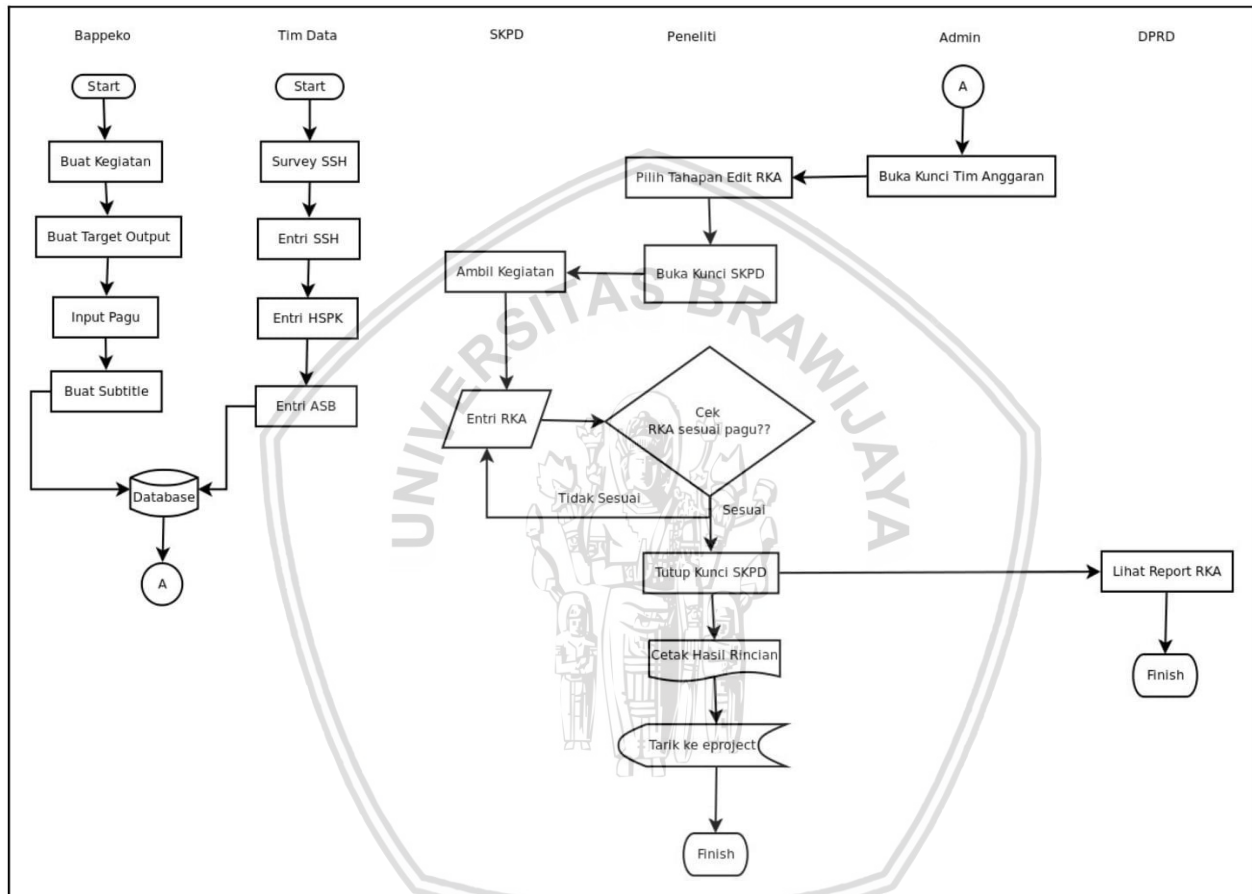
sebagaimana telah diubah kedua kali dengan Permendagri No 21/2011.

- b) Dalam proses PAK, memungkinkan adanya SSH dan HSPK baru, penambahan atau pengurangan kegiatan.
- c) Bagian Bina Program menyiapkan aplikasi eBudgeting termasuk komponen SSH yang akan digunakan dan ditetapkan dengan Keputusan Walikota Surabaya.
- d) Bappeko mengisikan kegiatan baru, target output untuk tiap – tiap kegiatan, nilai pagu dan subtitle dari tiap kegiatan untuk semua SKPD maksimal **3 (tiga) minggu** sebelum SE beredar.
- e) SKPD mulai mengisikan PAK untuk tiap – tiap kegiatan dengan subtitle yang telah ditetapkan, dan nilai pagu tidak boleh melebihi pagu yang ditetapkan Bappeko, sejak SE diterima **sampai dengan 1 (satu) minggu** setelah waktu mulai.
- f) Penyelia sebagai pendamping SKPD secara paralel melakukan pengecekan kesesuaian PAK yang telah dientrikan oleh SKPD dengan ketentuan – ketentuan yang harus dipenuhi, dan memberikan masukan, saran kepada SKPD jika menemukan sesuatu yang tidak sesuai agar dilakukan pembetulan, sejak SKPD mengentrikan data PAK **sampai dengan 2 (dua) minggu** setelahnya. Raperda perubahan APBD yang telah selesai dilakukan pembahasan dan proses entry ke eBudgeting dicetak untuk kemudian disampaikan pada DPRD dan dilakukan pembahasan bersama. Dan sampai dengan proses pembahasan di DPRD, penyelia ikut mendampingi SKPD dalam mempertanggungjawabkan isian data PAK.
- g) Data PAK dipertanggungjawabkan di tiap komisi DPRD, kemudian dilanjutkan ke Badan Musyawarah (Banmus) DPRD.
- h) Setelah proses di Banmus selesai, dilanjutkan di Badan Anggaran (Banggar) yang mana pada Banggar ini melibatkan legislatif (DPRD) dan eksekutif (Pemerintah Kota Surabaya) dalam rangka proses perangkaan sebagai bahan paripurna dalam penyusunan RAPERDA APBD – Perubahan.
- i) Setelah itu RAPERDA APBD – Perubahan dikirim ke Propinsi untuk dievaluasi sebelum di PERDA kan sehingga menjadi DPA – Perubahan.

	Prosedur eBudgeting	No. Dok	P01/GRMS/BP.Sby
		Revisi	01
		Halaman	12 dari 13

6. Alur

Proses Penyusunan Anggaran

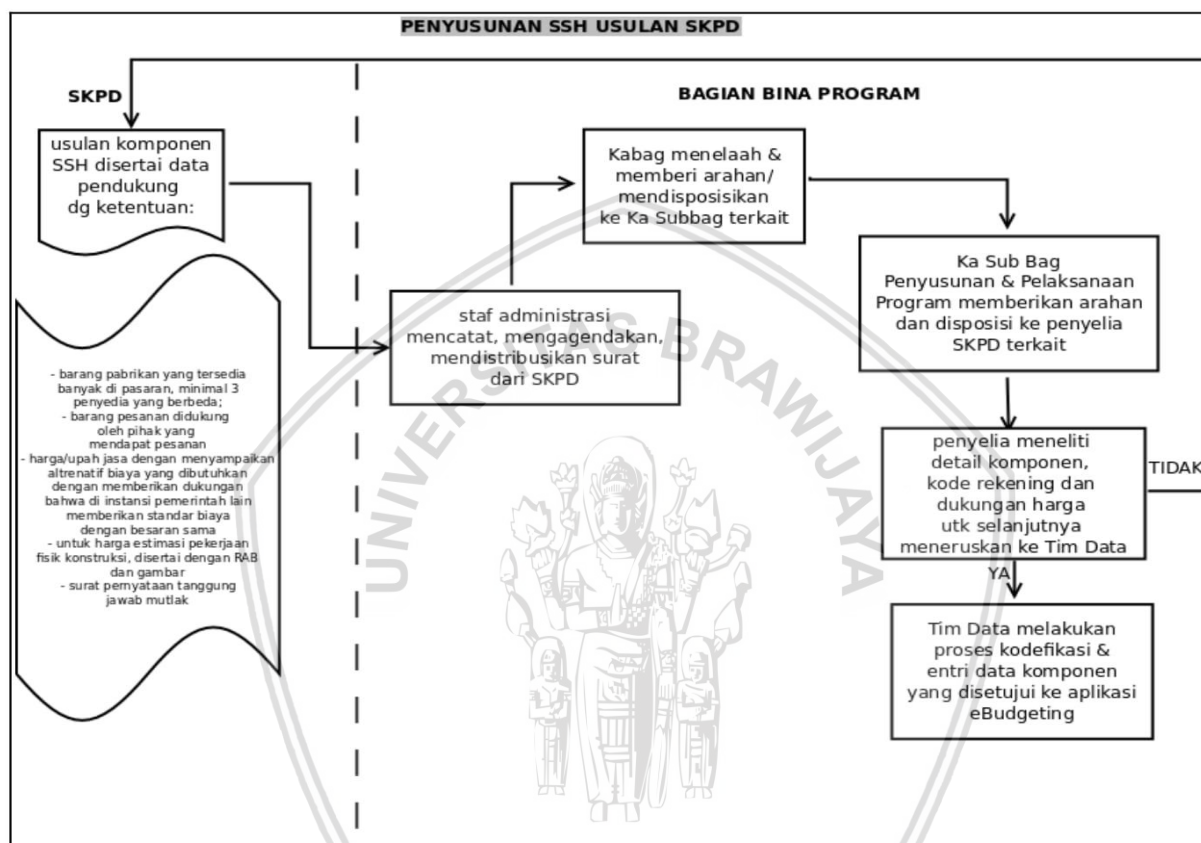


Klasifikasi: Internal

12

	Prosedur eBudgeting	No. Dok	P01/GRMS/BP.Sby
		Revisi	01
		Halaman	13 dari 13

Usulan SSH dari SKPD





PEMERINTAH PROVINSI JAWA TIMUR BADAN KESATUAN BANGSA DAN POLITIK

JALAN PUTAT INDAH NO.1 TELP. (031) - 5677935, 5681297, 5675493
SURABAYA - (60189)

REKOMENDASI PENELITIAN/SURVEY/KEGIATAN

Nomor : 070/ 7302 /203.3/2016

- Dasar** : 1. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 64 tahun 2011 tentang Pedoman Penerbitan Rekomendasi Penelitian, sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 7 tahun 2014 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 64 tahun 2011 ;
2. Peraturan Gubernur Jawa Timur Nomor 101 Tahun 2008 tentang Uraian Tugas Sekretariat, Bidang, Sub Bagian dan Sub Bidang Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Provinsi Jawa Timur.
- Menimbang** : Surat Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang tanggal 31 Mei 2016 Nomor : 7797/UN10.3/PG/2016 perihal Riset/survey atas nama Dhimas Wishnu Kharisma Husodo

Gubernur Jawa Timur, memberikan rekomendasi kepada :

- a. Nama : Dhimas Wishnu Kharisma Husodo
b. Alamat : Jl. P. Sudirman 51-B, Kejuron, Taman, Kota Madiun
c. Pekerjaan/Jabatan : Mahasiswa
d. Instansi/Organisasi : Universitas Brawijaya Malang
e. Kebangsaan : Indonesia

Untuk melakukan penelitian/survey/kegiatan dengan :

- a. Judul Proposal : "Implementasi Kebijakan E-Budgeting dalam Perencanaan Pembangunan berbasis Anggaran (Studi pada Bina Program Pemerintah Kota Surabaya)"
b. Tujuan : Permintaan data dan wawancara
c. Bidang Penelitian : Sosial, ekonomi
d. Dosen Pembimbing : 1. Prof. Agus Suryono, MS.
2. Dr. Lely Indah Mindarti, M.Si.
e. Anggota/Peserta : -
f. Waktu Penelitian : 3 bulan
g. Lokasi Penelitian : Kota Surabaya

Dengan ketentuan

1. Berkewajiban menghormati dan mentaati peraturan dan tata tertib di daerah setempat / lokasi penelitian/survey/kegiatan;
2. Pelaksanaan penelitian agar tidak disalahgunakan untuk tujuan tertentu yang dapat mengganggu kestabilan keamanan dan ketertiban di daerah/lokasi setempat ;
3. Wajib melaporkan hasil penelitian dan sejenisnya kepada Gubernur Jawa Timur melalui Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Provinsi Jawa Timur dalam kesempatan pertama.

Demikian rekomendasi ini dibuat untuk dipergunakan seperlunya.

Surabaya, 3 Juni 2016

an. KEPALA BADAN KESATUAN BANGSA DAN POLITIK
PROVINSI JAWA TIMUR
Kepala Bidang Budaya Politik



Drs. SUSANTO, M.Si

Pembina Tk. I

NIP. 19590803-198504 1 012

Tembusan :

1. Gubernur Jawa Timur (sebagai laporan);
2. Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang di Malang;
3. Yang bersangkutan.





PEMERINTAH KOTA SURABAYA
BADAN KESATUAN BANGSA, POLITIK DAN PERLINDUNGAN MASYARAKAT

Jl. Jaksa Agung Suprpto No. 2 - 4 Telp. (031) 5473284, Fax. 5343000
 SURABAYA (60272)

Surabaya, 3 Juni 2016

Kepada

Nomor : 070 / 5629 / 436.7.3 / 2016
 Lampiran : -
 Hal : Permohonan Data dan Wawancara

Yth. 1. Kepala BAPPEKO Surabaya *Murham 3/18*
 2. Kepala Dinas Pendapatan dan Pengelolaan
 Keuangan Kota Surabaya
 3. Kepala Bagian Bina Program Setkota Surabaya

di -

SURABAYA

REKOMENDASI PENELITIAN

Dasar : 1. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 64 Tahun 2011 tentang Pedoman
 Penerbitan Rekomendasi Penelitian, sebagaimana telah diubah dengan Peraturan
 Menteri Dalam Negeri Nomor 7 Tahun 2014 tentang Perubahan Atas Peraturan
 Menteri Dalam Negeri Nomor 64 Tahun 2011 ;
 2. Peraturan Walikota Surabaya Nomor 37 Tahun 2011 Tentang Rincian Tugas dan
 Fungsi Lembaga Teknis Daerah Kota Surabaya, Bagian Kedua Badan Kesatuan
 Bangsa, Politik dan Perlindungan Masyarakat.

Memperhatikan : Surat Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Provinsi Jawa Timur tanggal 3 Juni 2016
 Nomor : 070/7303/203.3/2016 hal Rekomendasi Penelitian/Survey/Kegiatan

Kepala Badan Kesatuan Bangsa, Politik dan Perlindungan Masyarakat Kota Surabaya memberikan
 rekomendasi kepada :

a. Nama : Dhimas Wishnu Kharisma Husodo
 b. Alamat : Jl. Panglima Sudirman No. 51-B Madiun
 c. Pekerjaan/Jabatan : Mahasiswa
 d. Instansi/Organisasi : Universitas Brawijaya Malang
 e. Kewarganegaraan : Indonesia

Untuk melakukan penelitian/survey/kegiatan dengan :

a. Judul / Thema : Implementasi Kebijakan E-Budgeting Dalam Perencanaan Pembangunan Berbasis
 Anggaran
 b. Tujuan : Permohonan Data dan Wawancara
 c. Bidang Penelitian : Sosial-Ekonomi
 d. Penanggung Jawab : Prof. Dr. Agus Suryono, M.S.
 e. Anggota Peserta : -
 f. Waktu : 3 (Tiga) Bulan, TMT Surat dikeluarkan
 g. Lokasi : BAPPEKO, Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan, Bagian Bina Program

Dengan persyaratan : 1. Penelitian/survey/kegiatan yang dilakukan harus sesuai dengan surat permohonan
 dan wajib mentaati persyaratan / peraturan yang berlaku di Lokasi / Tempat
 dilakukan Penelitian/survey/kegiatan ;
 2. Saudara yang bersangkutan agar setelah melakukan Penelitian/survey/kegiatan
 wajib melaporkan pelaksanaan dan hasilnya kepada Kepala Bakesbang, Politik
 dan Linmas Kota Surabaya ;
 3. Penelitian/survey/kegiatan yang dilaksanakan tidak boleh menimbulkan keresahan
 dimasyarakat, disintegrasi bangsa atau mengganggu keutuhan NKRI ;
 4. Rekomendasi ini akan dicabut / tidak berlaku apabila yang bersangkutan tidak
 memenuhi persyaratan seperti tersebut diatas.

Demikian atas bantuannya disampaikan terima kasih.



a.n. KEPALA BADAN
 Sekretaris,

Drs. Deddy Sosialisto, M.Si
 Pembina Tk. I

NIP 19621212 198903 1 029

Tembusan :

Yth. 1. Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas
 Brawijaya Malang
 2. Saudara yang bersangkutan



**KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS BRAWIJAYA**

FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI

Jl. MT. Haryono 163, Malang 65145, Indonesia
Telp. : +62-341-553737, 568914, 558226 Fax : +62-341-558227
http://fia.ub.ac.id E-mail: fia@ub.ac.id

Nomor : 7797 /UN10.3/P6 / 2016
Lampiran : -
Hal : Riset/survey

Kepada : Yth Kepala Bina Program Pemerintahan Kota Surabaya

Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang mohon dengan hormat bantuan bapak/Ibu/Saudara untuk memberikan kesempatan melakukan riset/survey bagi mahasiswa :

Nama : Dhimas Wishnu Kharisma Husodo
Alamat : Jl. Tlogosari No. 37 D, Malang
NIM : 115030607111015
Jurusan : Administrasi Publik
Minat : Perencanaan Pembangunan
Tema/Judul : Implementasi Kebijakan E-Budgeting dalam Perencanaan Pembangunan berbasis Anggaran (Studi Pada Bina Program Pemerintah Kota Surabaya)
Lamanya : 30 Mei – 30 Juli 2016
Peserta : 1 (satu) orang

Kami percaya bahwa demi pembinaan pendidikan kita, maka Bapak/Ibu/Saudara bersedia membantu kami.

Demikian atas bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara, kami ucapkan terima kasih

Malang, Mei 2016

a/n Dekan

Ketua Jurusan Administrasi Publik



DR. CHOIRUL SALEH, M.Si

NIP. 19600112 198701 1 001



KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI

Jl. MT. Haryono 163, Malang 65145, Indonesia
 Telp. : +62-341-553737, 568914, 558226 Fax : +62-341-558227
 http://fia.ub.ac.id E-mail: fia@ub.ac.id

Nomor : 0079/UN10.3/PA/2016
 Lampiran : -
 Hal : Riset/survey

Kepada : Yth Kepala Badan Perencanaan Pembangunan kota Surabaya

Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang mohon dengan hormat bantuan bapak/Ibu/Saudara untuk memberikan kesempatan melakukan riset/survey bagi mahasiswa :

Nama : Dhimas Wishnu Kharisma Husodo
 Alamat : Jl. Tlogosari No. 37 D, Malang
 NIM : 115030607111015
 Jurusan : Administrasi Publik
 Minat : Perencanaan Pembangunan
 Tema/Judul : Impementasi Kebijakan E-Budgeting dalam Perencanaan Pembangunan berbasis Anggaran (Studi Pada Bina Program Pemerintah Kota Surabaya)
 Lamanya : 30 Mei – 30 Juli 2016
 Peserta : 1 (satu) orang

Kami percaya bahwa demi pembinaan pendidikan kita, maka Bapak/Ibu/Saudara bersedia membantu kami.

Demikian atas bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara, kami ucapkan terima kasih

Malang, Mei 2016

a/n Dekan

Ketua Jurusan Administrasi Publik



DR. CHOIRUL SALEH, M.Si

115030607111015



KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI

Jl. MT. Haryono 163, Malang 65145, Indonesia
 Telp. : +62-341-553737, 568914, 558226 Fax : +62-341-558227
 http://fia.ub.ac.id E-mail: fia@ub.ac.id

Nomor : 10221/UN10.3/py / 2016
 Lampiran : -
 Hal : Riset/survey

Kepada : Yth Kepala Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan

Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang mohon dengan hormat bantuan bapak/Ibu/Saudara untuk memberikan kesempatan melakukan riset/survey bagi mahasiswa :

Nama : Dhimas Wishnu Kharisma Husodo
 Alamat : Jl. Tlogosari No. 37 D, Malang
 NIM : 115030607111015
 Jurusan : Administrasi Publik
 Minat : Perencanaan Pembangunan
 Tema/Judul : Impementasi Kebijakan E-Budgeting dalam Perencanaan Pembangunan berbasis Anggaran (Studi Pada Bina Program Pemerintah Kota Surabaya)
 Lamanya : 3 Agustus – 3 Oktober 2016
 Peserta : 1 (satu) orang

Kami percaya bahwa demi pembinaan pendidikan kita, maka Bapak/Ibu/Saudara bersedia membantu kami.

Demikian atas bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara, kami ucapkan terima kasih

Malang, 3 Agustus 2016
 a/n Dekan
 Ketua Jurusan Administrasi Publik



DR. CHOIRUL SALEH, M.Si
 NIP. 19600112 198701 1 001

CURRICULUM VITAE PENULIS

A. Identitas Diri

Nama : Dhimas Wishnu Kharisma H
 Tempat, Tanggal Lahir : Madiun, 02 April 1992
 Jenis Kelamin : Laki-laki
 Agama : Islam
 Alamat di Malang : Jalan, Tlogosari No. 37 - D Malang
 Alamat Asal : Jalan, P. Sudirman No 51 - B Madiun
 NIM : 115030607111015
 Fakultas/Jurusan : Ilmu Administrasi/Administrasi Publik
 Universitas : Universitas Brawijaya
 No. Telepon : 085852922069
 Alamat E-mail : Dhimaswishnu.iz@gmail.com



B. Riwayat Pendidikan Formal

No.	Pendidikan Formal	Tahun
1.	SD Kartika V-2 Madiun	1999-2005
2.	SMP N 14 Madiun	2005-2008
3.	SMA ST Bonaventura Madiun	2008-2011
4.	S-1 Jurusan Administrasi Publik Minat Perencanaan Pembangunan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang	2011-2018

PENGALAMAN ORGANISASI

- Himpunan Mahasiswa Jurusan Ilmu Administrasi Publik (Humanistik)
 Staff Divisi LitBang (2011 – 2012)